



**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA**

**UNIVERSITÉ
PARIS8**
VINCENNES-SAINT-DENIS

Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata
Corso di dottorato in Scienze Sociali, Interazioni, Comunicazione e Costruzioni Culturali
XXX ciclo

Université Paris 8 Saint-Denis

École doctorale : Sciences sociales
Centre de recherches et d'études politiques de Paris - Équipe "Cultures et sociétés urbaines"

**NELLE OFFICINE DELLA
CIRCOLAZIONE**

**UN'ETNOGRAFIA DEL LAVORO LOGISTICO TRA IL
GRAND PARIS E LA METROPOLI DIFFUSA VENETA**

Supervisor: Devi sacchetto
Cédric Lomba

Dottoranda: Carlotta Benvegnù

Membri della commissione / Membres du jury

Federico CHICCHI, Prof. Associato, Università di Bologna
Giovanna FULLIN, Prof.ssa Associata, Università di Milano-Bicocca
Cédric LOMBA, Directeur de recherche au CNRS
Delphine MERCIER, Chargée de recherche au CNRS
Sylvie MONCHATRE, Maitresse de conférences, Université de Strasbourg
Devi SACCHETTO, Prof. Associato, Università di Padova

*Nique le stress et les palettes.
Du coup, j'te parle pas d'or, et j'représente pas d'caïd en calèches
Mais des pères au dos pété dans les entrepôts scellés [...]
Ça a payé mes études à quarante degrés en plein cagnard. Cette foutue boîte [...]
J'ai encore rêvé d'elle, et mes vertèbres s'en souviennent
J'y ai vu des hommes usés bosser pour des boss rusés
Pour des sommes minables, vu leur santé s'épuiser
Remplir des semis puis les vider comme si j'étais bagnard [...]
C'est pour mes bosseurs au Fenwick, TCL, sept heures du mat' [...]
Moi, j'ai pas changé d'adresse, qu'est-ce tu fais pour les vacances ?
En vrai, c'est pas compliqué, on fait juste tourner la France.¹*

“Stress & palettes”, Robse Feat. Lucio Bukowski - Album Colibri, 2017.

¹ Canzone del rapper Robse. Traduzione dell'estratto: Si fottano lo stress e i bancali. Quindi non ti sto parlando d'oro e non rappresento i gangster nelle loro carrozze, ma dei padri con la schiena spezzata dentro a magazzini ermetici [...]. Ha pagato i miei studi, a quaranta gradi in piena canicola, questa fottuta impresa [...], me la sogno ancora di notte, e le mie vertebre se la ricordano. Vi ho visto uomini consumati, lavorare per padroni furbi, per somme misere consumarsi la salute. Riempire dei semi-rimorchi per poi svuotarli, come se fossimo ai lavori forzati. Questa [canzone] è per i lavoratori sul muletto, TLC, sette del mattino [...]. Io non ho cambiato indirizzo, tu cosa fai per le vacanze? Guarda in realtà non è complicato, facciamo solamente girare [l'economia del]la Francia.

INDICE

INTRODUZIONE	11
CAPITOLO 1 La logistica come oggetto d'indagine: origini, sviluppo e struttura delle catene distributive in Francia e in Italia	29
Introduzione.....	29
1. La logistica come connettore: mondializzazione dell'economia ed emergenza del settore.....	32
2. La logistica di distribuzione francese e italiana: alcuni dati a confronto	40
Conclusioni.....	57
CAPITOLO 2 Territori logistici : storia, infrastrutture, lavoro	60
Introduzione.....	60
1. I 'riaggiustamenti spaziali' dell'industria logistica: dinamiche di localizzazione dei magazzini e trasformazioni della governance territoriale.....	63
2. La metropoli parigina: dalla grande fabbrica alle "fabbriche di colli"	70
3. La logistica di distribuzione nella 'metropoli diffusa veneta'	83
Conclusioni.....	97
CAPITOLO 3 Un "lavoro da uomini": un'etnografia nei magazzini della logistica	100
Introduzione.....	100
1. Genealogia della ricerca: le implicazioni metodologiche del diverso ingresso sul campo in Francia e in Italia	104
2. I materiali: l'osservazione partecipante "multifocale" e le interviste "etnografiche"	117
3. Il paradosso dell'etnografa: mettere della distanza senza perdere il contatto	124
Conclusioni.....	134
CAPITOLO 4 Le fabbriche di colli : il processo d'industrializzazione della logistica	137
Introduzione.....	137
1. I corrieri espressi o lavorare nell'urgenza: organizzazione del lavoro e gestione della flessibilità nella logistica italiana e francese.....	142
2. Il processo d'industrializzazione: massificazione dei flussi di merci, parcellizzazione delle mansioni e saturazione della giornata lavorativa.....	157

3. Partecipazione o coercizione? Il management delle performance e le resistenze ai codici	173
Conclusioni.....	188
CAPITOLO 5 Segmentazioni a “geometria variabile”: i rapporti tra gruppi e le fratture interne alla forza lavoro nei due magazzini	191
Introduzione.....	191
1. Facchini e impiegati: due mondi nel magazzino?	196
2. Padova: vecchie e nuove frontiere nel magazzino.....	209
3. Parigi, le fratture generazionali e i “giovani dei quartieri”.....	222
Conclusioni.....	238
CAPITOLO 6 Migranti permanenti e manodopera mobile: le strategie di mobilità e i diversi rapporti con la precarietà e l’insicurezza	241
Introduzione.....	241
1. La mobilità come oggetto di studio e terreno di conflitto	244
2. Padova: dei migranti (quasi) stabili.....	250
3. Parigi, manodopera mobile.....	265
Conclusioni.....	279
CAPITOLO 7 Traiettorie “incrociate” di due magazzini. Potere associativo, potere sociale e resistenze informali	282
Introduzione.....	282
1. Il “rinnovo sindacale” e le resistenze nei posti di lavoro	285
2. “Quasi tutto il mondo è dentro TNT, e fa casino!” Padova, una storia di lotte e di rivincite.....	291
3. Parigi: i freni alla mobilitazione e le resistenze quotidiane.....	312
Conclusioni.....	327
CONCLUSIONI	330
BIBLIOGRAFIA	339
ALLEGATO A - Programma affiancamento Stage (Padova)	365
ALLEGATO B - Interviste biografiche condotte in Francia	366
ALLEGATO C - Interviste biografiche condotte in Italia.....	369
ALLEGATO D - Interviste esplorative condotte in Italia (semi-direttive).....	373
ALLEGATO E - DOCUMENTI FOTOGRAFICI	375

Ringraziamenti

Vorrei ringraziare tutte le persone che hanno reso possibile la realizzazione di questa tesi ed in particolare i miei due relatori, Devi Sacchetto e Cédric Lomba, che mi hanno seguita e orientata durante tutto il lavoro di ricerca e scrittura con costanza (e pazienza).

Il laboratorio francese, Cresppa-Csu, nel quale ho avuto la fortuna di svolgere la co-tutela, e dove ho assistito e preso parte a numerosi momenti di discussione, formali e informali, che hanno arricchito e influenzato profondamente le mie riflessioni. Voglio ringraziare in modo particolare i dottorandi e i ricercatori precari con cui ho condiviso in Francia momenti di confronto per me importanti quanto la partecipazione nel 2016 alle mobilitazioni contro lo smantellamento del diritto del lavoro e della ricerca (François Atreyu, Amelie Beaumont, Artemisa Flores Espinola, Camille François, Nicolas Larchet, Ana Portilla, e tanti altri).

Un ringraziamento speciale va inoltre a David Gaborieau, Haude Rivoal e Lucas Tranchant per la condivisione di materiali e riflessioni sul lavoro logistico, che hanno nutrito e ispirato numerosi capitoli della tesi. I compagni della *Plateforme d'enquêtes militantes*, grazie ai quali quello che era un lavoro personale ha potuto trasformarsi in un progetto collettivo.

Marco Assennato, Laurent Baronian e Arianna Mainardi per i consigli e la rilettura di alcuni passaggi tra i più difficoltosi. Sophie Bary, per l'inestimabile sorellanza e per aver condiviso, dall'inizio alla fine della scrittura, i numerosi momenti di crisi e gli altrettanto numerosi momenti di svago.

Non posso inoltre non ringraziare calorosamente il sindacato Adl Cobas di Padova, e specialmente Gianni Boetto e Riccardo Ferrara (Dino), che mi hanno sostenuta e hanno reso possibile questa ricerca sul campo italiano, nonché naturalmente tutti i lavoratori e le lavoratrici che in Francia come in Italia si sono dimostrati disponibili a raccontarmi le loro storie ed accompagnarmi durante il lavoro in magazzino.

Infine, come si dice spesso, questa ricerca è il risultato di un lavoro collettivo. In questo caso però questo è particolarmente vero poiché numerose delle riflessioni scritte qui sono il frutto del lavoro svolto col gruppo di ricerca *Into the Black Box – A Collective Research on Logistics, Spaces, Labour* costruito durante questi anni insieme

a Niccolò Cuppini, Mattia Frapporti, Floriano Milesi e Maurilio Pirone. Non posso tuttavia non ringraziare in modo particolare Niccolò, per l'aiuto, la pazienza, la rilettura e le critiche.

Un grande grazie alla mia famiglia e a Frank, ovviamente, che ha vissuto questa tesi giorno per giorno. Un pensiero e un ringraziamento particolari vanno a Pietro.

Introduzione

Intervistatrice: Ma gli scioperi come sono iniziati?

Rafiq: Lo sciopero? Abbiamo fatto ... come si dice? La tenda.

I.: Ah sì, un gazebo?

R.: Sì quello. Abbiamo messo delle sedie. E abbiamo cominciato a parlare col microfono.

I.: Hai parlato tu?

R.: Tutti abbiamo parlato! E lo offendevamo di brutto [il responsabile]! “Vogliamo lavorare! Scendi qua giù, non parlarci da lassù, vieni qua da noi e parla!”, dicevamo così al capo. Ma vabbè, non è sceso. Poi i camionisti volevano entrare in magazzino, e noi li fermavamo. Coi bastoni! Fermati! Perché urlii!? Ma dopo hanno capito. Certi camionisti ci hanno capito. Sono venuti con noi. Sapevano che eravamo rimasti senza lavoro, lo sapevano che lavoravamo da tanto tempo là dentro. Quindi è normale che stiano con noi, hai capito? E poi è meglio per lui, il camionista. Se non si scarica rimane sul camion e dorme là. E dopo ho girato la testa, ho visto quasi ventidue macchine della Polizia! Uno, due, tre, quattro ... Ho chiamato i miei amici. Ho detto: “Oh! Stanno arrivando i nostri amici!” [ride]. Ha parlato con il sindacato, il capo grande della Polizia. Ha parlato e gli ha detto così: “Dai ragazzi, per favore, lasciateci almeno un camion. Ogni ora lasciate entrare un camion”, “Eh no!”. “Va bene, non urlate e non fateci del male a noi. Stiamo qua e non vi facciamo del male. Se voi fate qualcosa alla fabbrica però noi ... Ma se state calmi, se fermate solo i camion e non litigate, siamo con voi”. E siamo stati calmi. Io ho raccontato una storia, un altro ha raccontato un'altra storia, e così via, e siamo stati là tutta la notte. Già dopo mezzanotte, sai quanti danni? I camion che arrivano... *Perché la merce in magazzino arriva come la pioggia. Piove in magazzino, piove la merce [...]*. Quello quindi è stato il primo sciopero. Al secondo sciopero hanno risposto subito: “Va bene dai facciamo il contratto venite”, ta ta ta! (Rafiq, 56 anni, nazionalità marocchina, Padova 05/06/2016)

La logistica di distribuzione, cerniera tra produzione e consumo, all'interno della quale il lavoro sembra sempre più analogo a quello classico industriale, è un settore in forte espansione. Basta volgere lo sguardo ai lati della strada quando si attraversa l'hinterland di una metropoli, o quando si prende la tangenziale di una qualsiasi città, per rendersi conto del gran numero di cubi metallici che punteggiano il paesaggio nelle

aree periurbane. Eppure si tratta di un settore ancora poco conosciuto, complice anche la retorica manageriale del *just-in-time* e zero stock del cosiddetto *supply chain management*, che veicola l'immagine di una circolazione fluida, continua, senza interruzioni. Come se le merci, dai luoghi di produzione, arrivassero direttamente nei supermercati, nei negozi, nelle nostre case. Ci sono voluti quasi dieci anni di scioperi, picchetti e “blocchi selvaggi” davanti alle porte dei magazzini, un morto², perché il settore salisse agli onori delle cronache, quantomeno in Italia.

È una sera d'estate del 2008 quando sento parlare per la prima volta di “logistica”. Sono in auto con tre amiche, imbocchiamo la tangenziale e ci dirigiamo verso la zona industriale di Padova, a Est della città. C'è uno sciopero in corso, nella logistica. I lavoratori, quasi tutti migranti, stanno bloccando l'ingresso di un magazzino. Le condizioni di lavoro durante questi ultimi anni sono diventate insostenibili, ci hanno spiegato i sindacalisti che hanno organizzato il presidio, che si trasformerà poi in un corteo di macchine. I lavoratori vogliono rallentare la circolazione, bloccare i camion che arrivano per scaricare le merci che poi saranno smistate dentro i magazzini. Vogliono fare pressione sulle imprese perché accettino di trattare col sindacato: denunciano gli orari di lavoro imprevedibili e i ritmi troppo sostenuti, i salari ben al di sotto della media nazionale, in molti casi la mancata applicazione del contratto collettivo nazionale, condizioni igieniche che mettono in pericolo la salute dei lavoratori.

Dentro ai magazzini della logistica ad essere prodotta non è una merce in particolare, ma un flusso di merci. Le merci “piovono” nei magazzini, come mi spiega Rafiq, facchino alla TNT di Padova, con una metafora piuttosto efficace, raccontando il suo primo sciopero. È avvenuto nel dicembre del 2007, quando la direzione, in risposta ad una prima protesta, ha deciso di chiudere il magazzino, spostare la produzione altrove, e disdire il contratto con la cooperativa che dava lavoro a centinaia di persone, di braccia, in maggioranza di pelle scura, che raccolgono questa “pioggia” che arriva dai camion, giorno e notte. Le merci, di ogni forma e dimensione, devono, infatti, essere scaricate

² Il 14 settembre 2016, *Abd El Salam*, operaio egiziano di cinquantatré anni, una moglie e cinque figli, sindacalista dell'Unione Sindacale di Base (USB) che in Egitto faceva il professore, è stato travolto e ucciso da un camionista italiano che ha forzato un picchetto – incitato dai dirigenti dell'azienda - davanti ai cancelli della Seam di Montalto, ditta in appalto del colosso della logistica GLS.

dai camion, registrate, pesate, etichettate, smistate e caricate su altri camion - diretti verso un altro magazzino o verso un *hub* - prima di arrivare nei negozi o nelle abitazioni dei clienti che aspettano un pacco ordinato su internet. È un lavoro pesante, fisico, nella maggioranza dei casi molto distante dalla realtà rappresentata dalle immagini dei droni che sorvolano gli scaffali dei magazzini in alcuni spot delle maggiori multinazionali.

Le condizioni di lavoro all'interno dei magazzini variano in maniera rilevante da un'impresa all'altra, da un paese all'altro o anche da una regione all'altra, rimandando così ad uno specifico assemblaggio di forme che muovono dall'iper-tecnologico all'arcaico. Il processo lavorativo appare tendere tuttavia verso una forma sempre più industriale e i magazzini trasformarsi progressivamente in “fabbriche di colli”, come i manager chiamano sempre più spesso le piattaforme distributive, vere e proprie officine della circolazione. Le trasformazioni in corso nel settore logistico incoraggiano quindi a relativizzare l'impatto delle cosiddette de-industrializzazioni, e ad analizzare il modo in cui, in alcuni segmenti del terziario, la razionalizzazione del processo – e spesso l'introduzione di nuove tecnologie - ha trasformato profondamente il contenuto stesso del lavoro.

L'obiettivo di questo scritto non è tuttavia quello di feticizzare la logistica in quanto industria d'avanguardia - come invece talvolta tende a fare la letteratura accademica - né tantomeno quello di celebrare (nostalgicamente) l'emergenza di una nuova classe operaia logistica, che verrebbe infine a supplire, alle nostre latitudini, al declino di quella industriale. Piuttosto, la ricerca qui presentata parte dal presupposto che tale settore, in ragione della sua recente e continua espansione, si presenti oggi come un laboratorio all'interno del quale vengono sperimentate nuove forme manageriali e organizzative, e per questo motivo si tratti di un punto d'osservazione interessante e proficuo ai fini dell'analisi sociologica delle trasformazioni del lavoro.

Logistica e fabbrica globale

Accanto ad una certa tendenza all'esteticizzazione della logistica – si pensi ad esempio alle immagini di container e porti sempre più spesso assurti a simbolo del capitalismo globalizzato - intorno al termine, mutato solo in tempi relativamente recenti dall'ambito militare a quello manageriale, sembra regnare una certa confusione. Il recente interesse accademico nei confronti della logistica ha portato, infatti, alla proliferazione di ricerche che tuttavia, pur avendo come focus “la logistica”, si occupano in realtà di oggetti estremamente eterogenei: dai portuali alle nuove forme di messa al lavoro “via *app*” prodotte dal cosiddetto capitalismo delle piattaforme, dal trasporto marittimo ai lavoratori dei magazzini della distribuzione. La ricerca qui presentata si concentra su questi ultimi, cioè sul lavoro nella logistica distributiva “per conto terzi”, e più in particolare sul lavoro di movimentazione delle merci dei corrieri espressi, segmento specifico del comparto distributivo.

La confusione sul termine è aggravata inoltre dal fatto che la logistica – ed è bene sottolinearlo fin da subito - non è soltanto un settore economico. In un'accezione più ampia, la logistica può essere considerata, infatti, come una razionalità specifica alla base dei circuiti di accumulazione contemporanea, legata alla tendenza all'interconnessione e all'integrazione crescente di molteplici processi sociali ed economici ormai dispersi attraverso lo spazio globale, come dimostrato d'altronde dallo sconfinamento del vocabolario logistico ad ambiti apparentemente distanti, quali quello finanziario o quello legato alla gestione dei flussi migratori.

La logistica – intesa come settore dei trasporti – ha conosciuto un importante sviluppo a partire dalla fine degli anni Sessanta, in ragione delle dinamiche di internazionalizzazione della produzione. Durante il decennio successivo, la mobilità degli investimenti industriali all'estero non hanno cessato di aumentare, in parte come risposta alle crisi, ma anche come conseguenza del proliferare dei conflitti sul lavoro all'interno del regime di produzione fordista, che hanno dato impulso alla continua e incessante ricerca da parte dei capitali di configurazioni spaziali nuove e articolate (Silver, 2008).

In tale contesto, il sistema produttivo si è quindi progressivamente sviluppato ed

espanso attraverso catene produttive all'interno delle quali oggi le componenti della produzione sono disarticolate e disperse nello spazio. Le merci sono così sempre più spesso fabbricate attraverso Stati e non di rado continenti diversi, con il risultato che il processo di lavoro di una stessa merce può incorporare forme e modi di produzione estremamente eterogenei. Basti pensare che oggi, per produrre un I-Phone, intervengono almeno trenta imprese situate in tre continenti diversi: dalla concezione del prodotto nella Silicon Valley in California, passando per l'estrazione del coltan in Congo, la produzione di semi-conduttori in Thailandia, in Malesia o in Indonesia, fino alla fabbricazione del prodotto che può avvenire nelle gigantesche fabbriche cinesi di Shenzhen, a Ciudad Juarez in Messico, a San Paulo in Brasile, o ancora in Repubblica Ceca³.

Se quindi l'espansione del settore logistico è dovuta a queste trasformazioni - oltre che alle politiche di *deregulation* e all'apertura di spazi transnazionali alla circolazione delle merci - il suo ruolo è quello di regolare i tempi e ritmi dello scambio e connettere tra di loro figure e regimi di valorizzazione lontani e diversi grazie allo sviluppo di mezzi di trasporto e comunicazione. Il cosiddetto *process mapping* della logistica, aspira infatti a visualizzare l'intero sistema di produzione e distribuzione per poterne misurare e controllare le molteplici diverse fasi.

La disarticolazione della produzione nello spazio e nel tempo, ma anche il passaggio dal sistema cosiddetto *pull* - tipico dell'epoca fordista - al sistema *push*, basato sul principio del zero stock (in cui cioè la produzione è trainata dal consumo, e più precisamente dalla previsione della domanda), sembra aver determinato inoltre l'assottigliamento del confine tra circolazione e produzione, portando così diversi autori a parlare di una "rivoluzione logistica" iniziata già alla fine degli anni Sessanta (Allen, 1997; Bonacich, Wilson, 2008). Integrando trasporto e produzione, lo sviluppo della logistica avrebbe, infatti, spostato l'ambito della circolazione - in precedenza tendenzialmente relegato nella sfera mercantile - all'interno del processo di valorizzazione. Le trasformazioni del processo lavorativo che si osservano oggi nei

³ La Foxconn, la più grande multinazionale di assemblaggio di componenti elettronici al mondo, è passata da circa 10 mila dipendenti nel 1996, ad un milione di occupati nel 2013 in Cina. A questi si aggiungono altri 300 mila dipendenti in numerosi altri paesi quali: Brasile, India, Malesia, Messico, Repubblica Ceca, Repubblica Slovacca, Taiwan, Turchia, Ungheria. Si veda: Gambino, Sacchetto, 2015.

mestieri deputati al trasporto, e più in particolare l'industrializzazione del lavoro, appaiono in stretta relazione con tale slittamento.

Sebbene la logistica occupi uno spazio crescente all'interno del dibattito accademico, questo tende a dividersi tra una prospettiva macro-strutturale (che studia quindi la logistica come forma del capitalismo contemporaneo) e una più sociologica, che studia le forme del lavoro all'interno della logistica intesa come settore economico a sé stante. Questa tesi ambisce a far dialogare almeno in parte queste due prospettive, nella convinzione che l'indagine empirica e la sociologia del lavoro possano apportare al dibattito teorico elementi preziosi per comprendere il riarticolarsi della produzione e della *governance* logistica su scala globale. L'obiettivo della presente ricerca è, infatti, a partire dall'osservazione diretta, da un lato quello di studiare gli effetti e le tendenze di quella che la letteratura definisce come la "rivoluzione logistica" (globale) sul lavoro, dall'altro il modo in cui il contesto socio-politico (locale) all'interno del quale sono radicate le aziende plasma le pratiche degli attori.

La logistica distributiva e i corrieri espressi

Al fine di circoscrivere l'oggetto della ricerca qui presentata, è necessario operare una prima distinzione tra logistica industriale - quella che gestisce ad esempio il processo produttivo di catene globali quali quelle delle Foxconn - e logistica distributiva, di cui i magazzini costituiscono lo snodo cruciale. La logistica distributiva per conto terzi, o *contract logistics*, è un settore relativamente recente, come dimostrato d'altronde dalla difficoltà a tracciarne i contorni in maniera nitida anche da un punto di vista delle statistiche nazionali, in modo particolare in Italia, dove il settore è caratterizzato da un'elevata frammentazione dovuta ad un modello produttivo basato principalmente sulla piccola e media impresa.

Questo specifico comparto della logistica si è sviluppato in particolare a partire dagli anni Settanta, nel contesto delle trasformazioni già descritte, ma anche in ragione della progressiva esternalizzazione da parte delle aziende, in un periodo di forte inflazione, di funzioni distributive considerate subalterne, cioè poco strategiche e redditizie, e con

l'obiettivo di risolvere il problema delle scorte. È in questo periodo, infatti, che le teorie dello “zero stock”, e successivamente del *just-in-time*, hanno iniziato ad affermarsi in ambito manageriale.

L'esternalizzazione del trasporto e della movimentazione delle merci da parte delle aziende manifatturiere, ha dato così impulso allo sviluppo d'impresе specializzate, che operano per conto terzi, e la cui funzione è - come recita lo slogan logistico - “che le merci giuste” si trovino “nel posto giusto, nel momento giusto, nella giusta quantità e al minimo costo”. Tali imprese, nazionali e sempre più spesso multinazionali, hanno iniziato quindi a costruire la fitta rete di magazzini che si è sviluppata ormai in prossimità di tutti i principali centri urbani e di consumo.

Il comparto dei corrieri espressi - di cui fa parte l'azienda dove è stata svolta la ricerca, TNT (oggi divenuta, in seguito ad una fusione, TNT-FedEx) - costituisce un segmento specifico della logistica conto terzi. Si tratta di un sotto-settore che si è sviluppato in maniera sempre più importante principalmente a partire dagli anni Novanta, e che ha visto il maggiore incremento del fatturato durante gli ultimi anni. Nella maggioranza dei casi, le multinazionali appartenenti a tale comparto - TNT ma anche DHL e GLS - sono nate attraverso operazioni di acquisizione da parte dei servizi postali nazionali di compagnie di trasporto private. Si tratta di grandi gruppi, d'impresе finanziarizzate, all'interno delle quali il processo è scomposto in una pluralità di segmenti e operatori distinti, ciascuno dei quali partecipa all'erogazione del servizio svolgendo una delle diverse fasi in cui si articola il processo, producendo così una dinamica di concorrenza tra operatori e tra siti appartenenti allo stesso gruppo.

Come sottolineato di recente da Sergio Bologna (2018), lo sviluppo dei corrieri espressi ha dato impulso all'espansione dell'*e-commerce*, ma ha anche trasformato in maniera decisiva il settore della logistica distributiva, poiché ne ha rovesciato la logica stessa. Mentre le imprese di trasporto-merci storicamente stabilivano i prezzi basandosi sul duplice criterio del peso e della distanza, il principale servizio fornito oggi dai corrieri espressi è “il tempo”. La formazione del prezzo avviene, infatti, non più sulla base dei chilometri e delle tonnellate, ma sui tempi di consegna (in generale entro 12, 24 o 48 ore). Come vedremo, l'importanza del fattore temporale - l'urgenza permanente - struttura fortemente il lavoro dentro ai magazzini.

Come già accennato, il settore logistico in generale e il comparto dei corrieri in particolare, si presentano come un laboratorio all'interno del quale vengono introdotte e sperimentate diverse forme manageriali e organizzative. Negli ultimi anni, infatti, sono state messe in campo trasformazioni importanti del processo produttivo basate sulla razionalizzazione, l'automazione, e l'introduzione di dispositivi manageriali e tecnologici. Attraverso la presente ricerca s'intende analizzare tali trasformazioni ma anche produrre una critica di alcuni assunti manageriali, in particolare quelli del cosiddetto *supply chain management* e del management delle performance.

Il primo - il *supply chain management* - veicola un ideale di connettività e fluidità, descrive una circolazione liscia e senza attriti che si discosta dalla realtà osservata sul campo⁴, e spesso produce anche una narrazione del processo lavorativo astratta, che ha come risultato principale quello di oscurare il lavoro concreto che permette la circolazione delle merci e che costituisce il focus di questa ricerca. Il management delle performance - o per obiettivi - fondato sull'implementazione di tecnologie di monitoraggio, controllo e sincronizzazione del lavoro, viene invece descritto dalla letteratura come un processo armonioso di convergenza tra gli interessi aziendali e quelli dei lavoratori.

La comparazione: uno studio della logistica tra il Grand Paris e la "metropoli diffusa" veneta

I fenomeni di transnazionalizzazione della produzione sono stati studiati attraverso diversi approcci teorici che puntano a rendere conto della dialettica locale-globale. La teoria delle catene globali delle merci (Gereffi *et al.*, 2005) analizza ad esempio i rapporti di potere che intercorrono tra le imprese lungo le filiere produttive. Quello delle reti globali di produzione (Barrientos *et. al.*, 2011; Henderson *et al.*, 2002) incoraggia invece ad analizzare il modo in cui ogni catena di fornitura opera in funzione del contesto nel quale i diversi stabilimenti sono situati, invitando a focalizzare l'analisi

⁴ Il cosiddetto "stock zero" non rappresenta in realtà che una parte minima delle operazioni (il 10/15%). Nella maggioranza dei casi, la logistica non opera quindi *just-in-time*.

sugli aspetti socio-istituzionali, quali le pratiche di regolazione statale e il mercato del lavoro. Tuttavia diversi autori hanno messo in luce alcuni dei limiti presentati da entrambi questi approcci. La teoria delle catene globali delle merci è stata criticata in particolare per aver considerato come stabili le divisioni geografiche all'interno delle quali le catene si sviluppano. Al contrario, come affermano Sandro Mezzadra e Brett Neilson (2013), le catene produttive definiscono continuamente nuove divisioni internazionali del lavoro che operano attraverso la riarticolazione di ordinamenti, giurisdizioni e istituzioni con il risultato di produrre un proliferare di confini che non coincidono necessariamente con la dimensione statale. Altri autori (Alberti *et al.*, 2017) hanno invece sottolineato come l'approccio delle reti globali di produzione abbia dimostrato troppo spesso scarso interesse verso le caratteristiche sociali della forza lavoro impiegata nei diversi nodi, nonché aver prestato insufficiente attenzione alle condizioni concrete di riproduzione di quest'ultima.

Sulla scia di tali analisi, l'obiettivo della ricerca che ho condotto all'interno di due magazzini della stessa multinazionale logistica (TNT Global Express) in due contesti sociali, politici ed economici differenti – la metropoli parigina e quella “diffusa” veneta - è precisamente quello di indagare attraverso il metodo etnografico e la comparazione, da un lato le modalità attraverso cui una stessa azienda non solo si adatta al contesto sociale in cui opera, ma lo trasforma, contribuendo alla costruzione sociale del mercato del lavoro e delle identità lavorative. Dall'altro la ricerca analizza gli aspetti soggettivi, le condizioni di riproduzione, nonché le strategie e le pratiche messe in campo dalla forza lavoro impiegata nei due diversi contesti e l'impatto che questi hanno sulle modalità organizzative dell'azienda. L'interesse sociologico della ricerca risiede quindi prima di tutto nella comparazione, poiché è attraverso quest'ultima che s'intende illustrare il nesso tra la dimensione soggettiva (le pratiche sociali) e la dimensione strutturale (o istituzionale) della realtà studiata.

La comparazione è stata condotta in maniera sistematica e relazionale - e non semplicemente attraverso una giustapposizione dei due casi, “termine a termine” (de Verdalle *et al.*, 2012) - e senza limitarmi quindi all'illustrazione delle differenze e delle similitudini tra i due casi in oggetto. Ho cercato in altre parole di far interagire quanto più possibile i materiali empirici raccolti nei due contesti studiati. Tuttavia, mentre per

quanto riguarda in particolare l'organizzazione del processo di lavoro, la comparazione dei due casi è avvenuta in maniera dialogica, per l'analisi dei rapporti lavorativi tale modalità si è rivelata più problematica e laboriosa. Pertanto, gran parte dei capitoli sono suddivisi in due parti, ognuna delle quali analizza in maniera approfondita ciascun caso studio, cosicché la discussione comparativa è stata condotta principalmente nell'introduzione e nelle conclusioni.

La comparazione svolta attraverso tali modalità ha permesso di denaturalizzare il quadro nazionale. Rispetto all'analisi del singolo studio di caso, la comparazione comporta, infatti, il vantaggio di operare una rottura epistemologica che consente di cogliere certi aspetti imprevisti di un caso studio grazie all'analisi dell'altro.

La comparazione presenta tuttavia anche una serie di limiti e difficoltà. Questa è volta, infatti, a far emergere delle regolarità, prestando tuttavia attenzione a non oscurare le specificità dei singoli casi. La principale difficoltà incontrata è stata quindi quella di produrre delle generalizzazioni, senza sacrificare le specificità proprie a ciascun caso di studio. Inoltre, l'ingresso sul campo in due contesti diversi nell'ambito di una ricerca etnografica, può difficilmente avvenire in maniera equivalente. Se la dissimmetria, come vedremo, può anche avere valore euristico, questa comporta tuttavia delle difficoltà di analisi legate alla comparabilità dei materiali raccolti. Infine, la comparazione presenta anche dei problemi di traduzione, che riguardano sia la lingua parlata dagli attori sul campo, sia le categorie istituzionali e più in generale gli equivalenti funzionali. Tale aspetto aumenta inoltre le difficoltà nel costruire categorie d'analisi comuni a ciascun caso studio.

La comparazione è stata sviluppata intorno a tre nodi tematici, o problematiche, principali: l'organizzazione del processo e le pratiche lavorative nel settore; le strategie (individuali o collettive) messe in campo dai lavoratori per far fronte all'intensificazione del lavoro; i rapporti di lavoro all'interno dei magazzini (le segmentazioni che attraversano la forza lavoro, i rapporti tra gruppi o ancora i conflitti). Ho scelto di condurre la ricerca in Francia e in Italia, poiché si tratta dei due paesi di cui conoscevo meglio la lingua e il contesto sociale, elementi necessari per lo svolgimento di un'osservazione partecipante. Ho deciso inoltre di comparare un magazzino situato nella periferia sud di Parigi, e uno situato nella zona industriale di Padova. Si tratta di

una scelta che potrebbe sollevare alcune perplessità rispetto alla comparabilità dei due casi. Si tratta, infatti di due contesti urbani apparentemente molto distanti: una metropoli globale e una città media italiana. Tuttavia, la città Padova sarà analizzata come facente parte di una regione dai confini amministrativi sfumati, definita da alcuni autori come la “regione della valle del Po” (Cuppini *et. al.*, 2015), all’interno della quale le connessioni economiche, sociali e logistiche sono estremamente dense. Più che tra Padova e Parigi, la ricerca si muove quindi piuttosto tra lo spazio logistico della metropoli del Gran Paris⁵ e quella che sarà definita come la “metropoli diffusa veneta”

Immagine satellitare delle Pianura padana



Fonte: Nasa – L’immagine della Pianura padana vista da satellite mette in evidenza l’area urbanizzata, senza soluzione di continuità, che va dalle Alpi agli Appennini, dal Piemonte fino all’Adriatico.

L’immersione in magazzino

Al fine di condurre la ricerca ho lavorato per due mesi (come stagista) all’interno di un magazzino di TNT nella banlieue sud di Parigi. Ho successivamente svolto uno stage di due settimane nel magazzino della TNT di Padova. La più breve durata dello stage

⁵ Nome del progetto di sviluppo urbano avviato nel 2007 dell’allora presidente francese Nicolas Sarkozy che si pone come obiettivo quello d’integrare la regione della capitale, rendendo la metropoli più competitiva sul piano internazionale. Il Gran Paris, oltre a diverse opere infrastrutturali e logistiche, prevede anche la creazione di un’unica istituzione politica che governerà Parigi e le città limitrofe.

sul campo italiano, è stata tuttavia compensata da numerose osservazioni durante picchetti, scioperi e assemblee sindacali. Il metodo adottato è quindi in entrambi i casi di tipo etnografico.

L'etnografia è stata scelta poiché - grazie all'osservazione *in situ* - permette di mettere alla prova e analizzare come le macro tendenze si traducano concretamente sul campo. D'altronde, diverse teorie - quali in particolare l'etnografia multi-situata (Marcus, 1995) e l'*extended case method* (Burawoy, 2009) - hanno dimostrato la possibilità e la necessità d'integrare una lettura macro-strutturale dei processi di globalizzazione con la ricerca etnografica intorno a casi specifici, articolando quindi il metodo empirico con una teorizzazione più ampia delle trasformazioni sociali e lavorative.

L'analisi si sofferma sull'organizzazione del processo e sulle condizioni lavorative, sull'effetto che le diverse politiche in materia di reclutamento e gestione della manodopera hanno sulle esperienze sociali e lavorative di lavoratori locali e migranti, sulle interazioni che si sviluppano tra questi all'interno e all'esterno dei luoghi di lavoro, nonché sulle pratiche di resistenza formali e informali messe in campo dai lavoratori. Queste ultime dimensioni sono fortemente dipendenti dalle disposizioni soggettive che caratterizzano le diverse composizioni del lavoro in ciascuno dei due casi in esame. All'osservazione partecipante nei due magazzini dell'azienda ho quindi affiancato una serie d'interviste biografiche, volte a rintracciare le traiettorie sociali all'interno delle quali tali disposizioni si sono costruite, e delle interviste semi-strutturate con altri testimoni privilegiati. Le interviste di tipo biografico svolte con i lavoratori, saranno definite allo stesso tempo come etnografiche (Beaud, 1996), poiché fortemente iscritte nel contesto dell'osservazione partecipante e svolte con l'obiettivo di mettere in relazione le pratiche osservate con le disposizioni soggettive degli attori sul campo. L'osservazione partecipante sarà invece definita multifocale, cioè basata sulla moltiplicazione dei punti di osservazione, o punti di vista, sull'universo studiato. Poiché le osservazioni sono state condotte in entrambi i casi in maniera scoperta, mi è stato possibile, infatti, osservare diverse mansioni, diversi turni, e diversi momenti del processo lavorativo. Infine, entrare in un magazzino logistico significa immergersi in un mondo maschile. Come vedremo, in tale contesto la presenza di una ricercatrice ha

permesso non solo di rendere esplicito uno specifico “regime di genere” (Connell, 2006), ma anche di mettere in luce la sua intersezione con altri rapporti di potere e le diverse gerarchie sociali.

Il lavoro di ricerca che ho condotto comporta alcuni limiti principali. La diversa durata di osservazione sul campo, e quindi la già citata asimmetria dei materiali, non hanno permesso di sviluppare alcuni aspetti in maniera approfondita: mentre nel caso italiano ho potuto condurre le interviste al domicilio dei lavoratori, questo non è stato possibile in Francia per delle ragioni legate alle modalità d’ingresso sul campo che saranno analizzate nel capitolo dedicato alla metodologia della ricerca. Non è stato possibile quindi approfondire l’analisi delle condizioni e delle pratiche abitative dei lavoratori nel contesto della comparazione. Se tale limite è dovuto al diverso ingresso sul campo nei due contesti, altri sono invece legati ai limiti temporali imposti dall’università italiana, che non permette di prolungare il dottorato oltre tre anni. Questo mi ha impedito da un lato di protrarre l’osservazione in Italia, ma anche di produrre un’analisi sistematica dei materiali d’archivio che mi sono stati forniti dal sindacato italiano. La scelta di non sviluppare questa parte della ricerca è legata tuttavia anche all’assenza di materiali analoghi per il caso francese. Una più prolungata presenza sul campo durante l’anno che è stato invece consacrato alla redazione della tesi, avrebbe permesso infine di seguire più da vicino le evoluzioni recenti legate all’acquisizione di TNT da parte della multinazionale americana FedEx, avvenuta durante il periodo di stage sul campo francese. Nel corso del 2018 l’acquisizione ha, infatti, dato luogo a delle mobilitazioni sindacali in Italia da parte dei dipendenti diretti dell’azienda poiché numerosi posti di lavoro sono attualmente minacciati dalle riorganizzazioni messe in campo da FedEx; in Francia la fusione ha prodotto invece sia delle ristrutturazioni aziendali sia l’apertura di nuovi siti produttivi.

Gli estratti ricavati dalle interviste svolte in Italia sono riportati in forma originale, mentre le interviste in francese sono state tradotte in italiano. Tutti i nomi dei lavoratori incontrati sul campo sono restituiti nella tesi in forma anonima (ad eccezione delle interviste svolte con manager e sindacalisti), come anonimo è anche il magazzino di Parigi, su richiesta del mio *gatekeeper*. Non verrà mai infatti nominato il nome del comune della periferia sud di Parigi in cui il magazzino è localizzato.

Prospettive teoriche

Gli approcci teorici con cui si confronta il presente studio sono quindi molteplici, poiché, come si è visto, la comparazione si sviluppa in maniera dialogica intorno a diversi temi e problematiche. Oltre alla letteratura che tratta direttamente dell'oggetto della ricerca - la logistica intesa sia come settore economico sia come modo di organizzazione della produzione - le principali correnti teoriche che hanno influenzato l'analisi appartengono alla sociologia del lavoro, alla sociologia francese delle "classi popolari", alla sociologia delle migrazioni, della segmentazione del mercato del lavoro e delle relazioni industriali.

In particolar modo, per quanto riguarda la sociologia del lavoro, le ricerche appartenenti al filone della *labour process theory*, che si focalizza sulle modalità attraverso cui avviene la costruzione del consenso all'interno del processo lavorativo, sono state mobilitate al fine di analizzare l'impatto del management delle performance sui regimi lavorativi. Il dialogo con tale letteratura è risultato inoltre proficuo per analizzare le pratiche di mobilità messe in campo dai lavoratori come espressione di un conflitto latente tra management e lavoratori (Smith, 2006).

Ho preso spunto da diverse analisi sviluppate dalla sociologia francese delle classi popolari (Siblot *et al.*, 2015), un filone di studi che s'interessa al lavoro quanto agli stili di vita e agli aspetti culturali, poiché si focalizza sul rapporto tra le traiettorie sociali e le disposizioni soggettive al lavoro. Si tratta di un ambito che invita in altre parole ad analizzare simultaneamente la sfera del lavoro e della riproduzione sociale. Le numerose ricerche prodotte all'interno di quest'area, molte delle quali volte a comprendere il cambiamento avvenuto tra generazioni in termini di rapporto soggettivo al lavoro, sono state inoltre utili alla comprensione delle segmentazioni sociali che attraversano la manodopera sul campo francese.

La ricerca dialoga anche con la letteratura sociologica che s'interessa più nello specifico alla segmentazione del mercato del lavoro. Le analisi che ne hanno studiato la progressiva "dualizzazione" (Emmenegger *et al.*, 2012), quelle che hanno messo in luce il ruolo di datori di lavoro e degli intermediari nella costruzione di mercati del lavoro segmentati (MacKenzie, Forde, 2009), nonché le ricerche che studiano le fratture che

attraversano la forza lavoro sulla base di diverse identità e di marcatori sociali che possono seguire la linea del genere, del colore della pelle, dello status migratorio o del contratto di lavoro, evidenziando così – ancora una volta - l'intreccio tra sfera produttiva e riproduttiva (Alberti *et al.*, 2017).

Ai fini dell'analisi degli scioperi e delle mobilitazioni dei lavoratori migranti nel contesto italiano, sarà infine discussa e utilizzata la letteratura che si focalizza sul cosiddetto “rinnovo sindacale” (Frege, Kelly, 2004; Nizzoli, 2018), cioè sulle forme inedite di conflittualità emerse nel contesto d'indebolimento delle organizzazioni sindacali tradizionali e portate avanti da soggetti considerati più vulnerabili, poiché occupati nei segmenti più precari del mercato del lavoro (Collovald, Mathieu, 2009) o poiché migranti (Milkmann, 2006). Alla discussione sulle forme di resistenza collettiva e organizzata, si affiancherà inoltre una discussione della letteratura sulle resistenze informali e quotidiane osservate nei posti di lavoro (Thompson, 2016; Bouquin, 2008).

Attraverso i capitoli, la ricerca dialoga e prende spunto inoltre da diverse etnografie recenti condotte in ambiti diversi e a partire da diverse problematiche. Tra le principali, le ricerche condotte negli ultimi anni sul lavoro nei magazzini della logistica francese (Gaborieau, 2016; Tranchant, 2018; Rivoal, 2018) e alcune etnografie del lavoro migrante (Chauvin, 2010; Jounin, 2008; Vianello, 2009).

Tanto per la costruzione del quadro teorico, quanto ai fini dell'analisi del materiale empirico, mi sono appoggiata quindi ad una letteratura principalmente in lingua inglese, francese e italiana. Una delle principali difficoltà nello svolgimento di una comparazione, e più nello specifico di una comparazione condotta nel quadro di una tesi in co-tutela, è quella di riuscire a far dialogare le diverse tradizioni teoriche e di ricerca, e quindi i diversi dibattiti teorici e metodologici. Anche in questo caso, alla difficoltà del muoversi attraverso due contesti (e soddisfare diversi criteri di valutazione della ricerca scientifica), si accompagnano dei vantaggi rilevanti. La pluralità delle riflessioni su problematiche analoghe a partire da prospettive molteplici, permette infatti di volgere lo sguardo su aspetti diversificati dello stesso fenomeno.

Organizzazione della tesi

La tesi si articola in sette capitoli, ciascuno dei quali è suddiviso in due o tre sezioni.

Attraverso un restringimento progressivo del focus, con un movimento che può esser quindi definito “ad imbuto”, i primi due capitoli, che si basano in minor misura sul materiale empirico raccolto attraverso l’etnografia, hanno come obiettivo principale quella di costruire l’oggetto della ricerca e definire il quadro della comparazione. Il primo capitolo analizza lo sviluppo storico della logistica, la struttura del settore in Francia e in Italia e le trasformazioni del sotto-settore dei corrieri espressi in generale e di TNT Global Express in particolare. Attraverso l’analisi di dati statistici e rapporti prodotti da diversi istituti di ricerca nazionali ed europei, ad essere studiata è la struttura della logistica distributiva nei due paesi e la sua relazione con la diversa morfologia e il diverso tessuto produttivo nazionale. Il secondo capitolo restringe il focus dall’ambito nazionale a quello regionale, e analizza le dinamiche di localizzazione delle imprese logistiche sul territorio della metropoli parigina e su quello della “metropoli diffusa” veneta. Attraverso una breve ricostruzione delle trasformazioni del lavoro e delle dinamiche migratorie nelle due regioni — il capitolo apre inoltre delle prospettive di ricerca quanto al rapporto, spesso trascurato, tra infrastrutture logistiche e bacini d’impiego.

Il terzo capitolo, che entra nel vivo della ricerca etnografica, ricostruisce in maniera riflessiva la genealogia della ricerca, cioè la costruzione dell’oggetto, la scelta della metodologia adottata, le difficoltà incontrate, nonché l’impatto che le diverse modalità d’ingresso, il mio posizionamento sul campo e le caratteristiche sociali della ricercatrice hanno avuto sulla qualità dei materiali raccolti.

L’attenzione è invece rivolta, nel quarto capitolo, sia alle modalità di gestione flessibile del lavoro sia all’organizzazione del processo lavorativo. Sarà analizzato in particolare – attraverso le interviste, le osservazioni in magazzino ma anche grazie a diversi documenti fotografici raccolti sul campo - quello che definirò come un processo di “industrializzazione” del settore, sostenuto dalla parziale automazione del processo di smistamento, dalla razionalizzazione e dalla riorganizzazione della produzione volta

alla massificazione dei flussi di merci. Nel capitolo sarà analizzato inoltre l'impatto sul lavoro dei dispositivi di management delle performance e partecipativi.

Il quinto capitolo si sofferma, invece, sull'analisi dei rapporti che intercorrono tra gruppi, nonché sulle fratture che attraversano la forza lavoro sulla base dello status o della mansione ma anche dei diversi marcatori e identità sociali. L'obiettivo del capitolo è analizzare attraverso la comparazione il nesso tra la composizione sociale della forza lavoro e il contesto economico, sociale e giuridico in cui sono radicate le imprese. Come vedremo, le segmentazioni sembrano non solo rispecchiare il diverso contesto, ma essere anche mutevoli e dinamiche poiché costruite in funzione di un processo produttivo in rapida trasformazione.

Nel tentativo di contribuire ad una prospettiva per l'analisi delle traiettorie lavorative in un contesto di precarizzazione del lavoro, il sesto capitolo è dedicato all'analisi delle pratiche di mobilità (e immobilità) messe in campo dai lavoratori. L'analisi delle interviste biografiche in particolare, mette in luce l'esistenza di specifici rapporti alla mobilità e alla precarietà lavorativa, determinati simultaneamente dalle caratteristiche sociali della forza lavoro e dal contesto economico e sociale.

A fronte della forte conflittualità espressa dai lavoratori migranti organizzati nei sindacati base nel contesto italiano, e, al contrario, della relativa e apparente pacificazione dei rapporti sociali nel magazzino francese, il settimo ed ultimo capitolo s'interessa infine ai conflitti sul lavoro e alle forme di organizzazione sindacale. Grazie alla comparazione, e partendo dal presupposto che anche l'assenza di conflitti sul lavoro costituisce una problematica sociologica a tutti gli effetti (Burawoy, 1979), l'analisi è volta ad analizzare sia i fattori che sostengono e rendono possibili le mobilitazioni collettive, sia quelli che invece ne costituiscono un freno. In secondo luogo, al fine di superare una visione eccessivamente dicotomica del rapporto tra consenso e conflitto, nel capitolo saranno analizzate anche le pratiche individuali di dissenso (o di vera e propria resistenza) che si esprimono durante il lavoro quotidiano anche là dove non vi è un'organizzazione collettiva.

Capitolo 1 La logistica come oggetto d'indagine: origini, sviluppo e struttura delle catene distributive in Francia e in Italia

Introduzione

All'interno del settore logistico lavorano oltre un milione di persone, in Francia come in Italia. Di queste rispettivamente 270.857 e 373.000 sono impiegate in attività di "magazzinaggio e di supporto ai trasporti". Nonostante la sua crescente importanza numerica, le ricerche sul lavoro svolto all'interno dei magazzini restano tuttavia relativamente scarse se comparate ad esempio con le analisi macrostrutturali sulla logistica che hanno invece crescente successo - specialmente nel dibattito accademico anglosassone - o con le ricerche sul lavoro dei portuali, che rappresentano tuttavia oggi solamente l'1% dei lavoratori del settore.

Le scienze sociali – e la sociologia del lavoro in particolare - appaiono così partecipare al processo d'invisibilizzazione del lavoro all'interno di un settore ancora molto spesso considerato come subalterno, generalmente classificato come facente parte del terziario ma nel quale l'80% delle mansioni è di tipo manuale⁶. Tale processo d'invisibilizzazione dei sempre più numerosi operai dei servizi in generale, e dei lavoratori della logistica in particolare, è confermato d'altronde anche dalla scarsità - specialmente in Italia - di dati statistici sulla manodopera e dalla poca precisione di quelli disponibili.

Una ricerca sul lavoro nei magazzini della logistica di distribuzione si confronta quindi da un lato con l'esiguità delle ricerche condotte, dall'altro con la difficoltà a tracciare chiaramente i confini di un settore fortemente frammentato e relativamente

⁶ Sono da segnalare, tuttavia, due tesi di dottorato sul lavoro nel settore della logistica di distribuzione francese discusse di recente: David Gaborieu (2016) "Des Usines à colis. Trajectoire ouvrière des entrepôts de la grande distribution", Ecole doctorale d'économie Panthéon-Sorbonne, sous la direction de Marc Loriol; Haude Rivoal (2018) "Les hommes en bleu. Une ethnographie des masculinités dans une grande entreprise de distribution" Ecole doctorale en Sciences Sociales Université Paris 8, sous la direction de Régine Bercot. Nonché una terza tesi ancora in corso: Lucas Tranchant (in corso) "Nouveaux emplois, nouvelle condition ? Recompositions du groupe ouvrier" EHESS, sous la direction de Nicolas Renahy et Thomas Amossé.

recente. Questo si è sviluppato, infatti, solamente a partire dalla fine degli anni Sessanta in ragione dei processi di internazionalizzazione della produzione nonché come conseguenza dell'esternalizzazione dei processi produttivi e delle funzioni logistiche da parte delle imprese.

L'obiettivo di questo primo capitolo è quindi in primo luogo quello di provare a definire chiaramente l'oggetto d'indagine. In secondo luogo l'analisi è volta alla comparazione della diversa struttura e del differente sviluppo del settore all'interno dei due paesi dove è stata condotta la ricerca, e quindi del contesto strutturale all'interno del quale sono messe in campo le pratiche degli attori che verranno analizzate nei capitoli successivi.

La prima sezione del capitolo, è dedicata allo sviluppo storico della logistica in senso lato e al ruolo che essa svolge in quanto connettore e vettore per la riorganizzazione delle forme produttive su scala globale. L'analisi si fonda principalmente su una letteratura internazionale che analizza la logistica da una prospettiva storica, economica e sociologica, e che permette di comprenderne le ragioni dello sviluppo e le trasformazioni recenti.

La seconda sezione del capitolo - che si basa in gran parte su dati statistici e rapporti prodotti da diversi istituti di ricerca nazionali ed europei - si concentra invece sulla struttura del settore della logistica di distribuzione in Francia e in Italia. L'analisi di tali dati è finalizzata da un lato a porre le basi per la comparabilità dei due casi studio, dall'altro a comprendere i due diversi ambiti organizzativi nazionali all'interno dei quali si collocano le pratiche di gestione e reclutamento messe in campo dall'impresa studiata. Nonostante le difficoltà riscontrate nel reperire dati statistici affidabili sulla manodopera in Italia, la comparazione di quelli disponibili permette di evidenziare come l'organizzazione della logistica distributiva in Francia e in Italia rispecchi la diversa morfologia e il diverso tessuto produttivo nazionale.

La terza ed ultima sezione si concentra infine sulle trasformazioni del sotto-settore dei corrieri espressi in generale e di TNT Global Express in particolare, l'azienda all'interno della quale è stata condotta la ricerca etnografica. Quest'ultima sezione, che si basa in gran parte sulla letteratura manageriale e sulle interviste svolte con i dirigenti aziendali, fornirà le basi per comprendere le trasformazioni organizzative e degli stili

gestionali all'interno dell'azienda studiata. In particolare, l'analisi delle dinamiche di concentrazione e di finanziarizzazione all'opera nel settore dei corrieri espressi, permetterà di comprendere il contesto più ampio all'interno del quale avvengono i processi di razionalizzazione – e in primo luogo la penetrazione del management delle performance a tutti i livelli dell'organizzazione lavorativa che sarà analizzato nel quarto capitolo della tesi - in una prospettiva che ambisce quindi, come suggerito da Igor Martinache e Sylvie Monchatre (2017), a studiare il lavoro nel settore volgendo lo sguardo oltre al solo “gesto” lavorativo.

1. La logistica come connettore: mondializzazione dell'economia ed emergenza del settore

Come abbiamo visto, logistica può allo stesso tempo indicare il settore economico dei trasporti o una razionalità specifica alla base dei circuiti di accumulazione contemporanea. Centrale, benché non esclusiva, con questa si fa riferimento alla tendenza all'interconnessione e all'integrazione crescente dei mercati, nonché alla necessità di coordinare e sincronizzare attraverso calcoli, tecniche e saperi, i molteplici processi economici oggi dispersi attraverso lo spazio globale. Non a caso, il termine logistica deriva dal greco *λογιστική*: calcolo o arte di computare.

Nel tentativo di ricostruire traiettoria e genealogia dell'odierna logistica, diversi autori hanno posto l'accento sulle sue origini belliche. Branca dell'arte militare sviluppatasi tra il Sedicesimo e il Diciottesimo secolo secondo lo storico Martin van Creveld (1977), la logistica costituisce, infatti, quell'insieme di operazioni necessarie al rifornimento delle truppe durante le campagne militari.⁷ Il legame tra guerra e logistica è d'altronde confermato dalla storia del container marittimo⁸, invenzione cruciale per lo sviluppo di quella che verrà definita in seguito la "rivoluzione" logistica (Allen, 1997). L'invenzione del cassone metallico all'interno del quale oggi transita attraverso le rotte marittime oltre l'80% delle merci mondiali, è avvenuta ad opera di Martin McLean, imprenditore statunitense, ed è stata dopo quella del vapore la seconda scoperta 'tecnica' a dare impulso decisivo ai processi di globalizzazione (Tonizzi, 2014). L'introduzione del container ha permesso non solo di abbattere in maniera decisiva i costi del trasporto, ma anche di accelerarne i ritmi riducendo sostanzialmente i tempi di carico e scarico delle merci nei diversi snodi del loro percorso. Occorre inoltre ricordare che container e trasporto intermodale⁹ hanno avuto anche un impatto significativo sulle condizioni di lavoro nel settore dei trasporti, e più in particolare sul lavoro di banchina,

⁷ Oltre alla guerra, Stefano Harney e Fred Moten (2013), individuano il "commercio" degli schiavi attraverso l'Atlantico come il "primo grande movimento di merci della storia" e pertanto come secondo evento "fondatore" della logistica contemporanea.

⁸ Per approfondire la storia del container si veda: Levinson (2006); Bortolini (1978).

⁹ Con l'introduzione del container standardizzato, si sviluppa il cosiddetto "trasporto intermodale", sistema di trasporto delle merci che utilizza più modalità di carico.

attraverso la riduzione sostanziale del numero di addetti e l'erosione del potere contrattuale dei portuali¹⁰.

Il 26 aprile 1956 la prima nave portacontainer, la Ideal-X, ha dunque levato l'ancora nel porto di Newrak, nel New Jersey. Tuttavia, l'impiego del container ha dovuto attendere diversi anni prima di generalizzarsi. Il punto di svolta è stato in questo senso il suo utilizzo durante la guerra nel Vietnam per trasportare il carico militare, munizioni comprese, grazie a un contratto tra la Sea Land, la compagnia di MacLean, e il governo degli Stati Uniti.

Il rapporto tra logistica e guerra non è terminato tuttavia con la campagna del Vietnam. La geografa Deborah Cowen (2014) sviluppa una riflessione intorno a quella che definisce la *supply chain security*. Secondo l'autrice l'utilizzo commerciale di dispositivi e mezzi logistici sviluppati in ambito bellico, non ha "civilizzato" la logistica ma prodotto piuttosto un'articolazione ancora più profonda tra "mercato" e "militare", mettendo allo stesso tempo alla prova il modello geopolitico e di sicurezza legato alla territorialità dello stato-nazione.

Intermodalità, containerizzazione e più in generale standardizzazione dei mezzi di trasporto, sono stati quindi strumenti decisivi per lo sviluppo del commercio mondiale come lo conosciamo oggi. Ulteriore impulso è stato dato inoltre dalle politiche di *deregulation* nonché dall'apertura delle frontiere all'inizio degli anni Novanta all'interno di spazi transnazionali: libera circolazione delle merci all'interno dell'Unione Europea nel 1992, accordo di libero scambio nord-americano nel 1994 (Nafta), e Mercosur in America Latina nel 1991. Queste hanno in effetti favorito da un lato la specializzazione dei siti produttivi delle multinazionali a livello sovranazionale, e dall'altro le delocalizzazioni (per quanto riguarda l'Europa in particolare verso i paesi dell'Est).

Tuttavia, la cosiddetta "rivoluzione logistica" (Allen, 1997; Bonacich, Wilson, 2008; Vahrenkamp, 2012) avvenuta nel corso degli anni Sessanta e Settanta, deve essere letta in primo luogo in relazione al processo di ristrutturazione delle economie cosiddette 'fordiste', caratterizzato dal trasferimento degli stabilimenti di produzione in paesi a più

¹⁰ Per approfondire le trasformazioni del trasporto marittimo e il cambiamento di paradigma che ha investito il sistema portuale in Europa negli ultimi decenni si veda: Bottalico (2018).

basso costo di produzione e dalla transizione verso un modello di produzione flessibile. Il volume degli investimenti diretti all'estero dei paesi occidentali è infatti considerabilmente aumentato a partire da questo periodo e il trasporto è così divenuto un nodo strategico cruciale¹¹. Detto altrimenti, “senza un solido sistema logistico, il lavoro nelle regioni a basso costo di produzione non potrebbe essere efficacemente sfruttato” (Neilson, 2012, p.325).

Tali processi si sono sviluppati in seguito alla crisi energetica del 1973-74 nonché in risposta alle lotte e alla forza dei movimenti operai che hanno interessato i paesi occidentali del cosiddetto capitalismo ‘avanzato’. In altre parole, tale dinamica di riarticolazione dei sistemi produttivi attraverso una “fabbrica diffusa” su scala globale, fa parte degli strumenti messi in campo a partire dagli anni Settanta con l’obiettivo di “aggirare le forze operaie” (Baudouin, Collin, 1983), e far fronte alla “minaccia” rappresentata dalla concentrazione di lavoratori all’interno dei bastioni sindacali storici dell’epoca fordista.

I movimenti di rilocalizzazione dei capitali alla ricerca di profitto e come risoluzione delle crisi sono stati oggetto di numerose analisi e ricerche. Beverly J. Silver (2003) ha ad esempio messo in luce attraverso un’indagine comparativa di lungo periodo sull’industria tessile e automobilistica la relazione stringente tra movimenti del lavoro e mobilità dei capitali. Come vedremo nel secondo capitolo, sebbene su scala molto più ridotta, il rapporto tra conflitti del lavoro e mobilità delle imprese costituisce un punto di vista utile ad analizzare le evoluzioni del settore logistico nel contesto italiano. Per descrivere le riorganizzazioni spaziali operate di volta in volta come risposta alle crisi, David Harvey (1989) ha da parte sua introdotto il concetto di *spacial fixes*. Come suggerito da tale nozione, gli spostamenti degli investimenti industriali all’estero non hanno comportato semplicemente una nuova divisione internazionale del lavoro, ma piuttosto esprimono la continua e incessante ricerca di nuove e articolate configurazioni spaziali.

A partire dagli anni Ottanta il sistema produttivo si è quindi progressivamente sviluppato ed espanso attraverso “reti globali di produzione” (Henderson et al., 2002; Borghi et al., 2017) o “reti del valore” (Chignola, Sacchetto, 2017), all’interno delle

¹¹ A tal proposito si veda: Gambino, 1975.

quali gli elementi della produzione sono disarticolati e dispersi nello spazio, in quella che è stata definita la *global social factory* (Cowen, 2014). In tal modo, le merci sono sempre più spesso prodotte attraverso Stati e continenti diversi, con il risultato che oggi il processo di lavoro di una stessa merce può incorporare forme e regimi di lavoro estremamente eterogenei. Appare evidente quindi come il funzionamento di tali reti produttive transnazionali necessiti di un'organizzazione logistica sempre più importante ed efficiente, indispensabile al coordinamento di complesse, articolate e mutevoli reti di fornitura. A tal fine, lo sviluppo di tecnologie d'informazione e di comunicazione (IT) è diventato un nodo cruciale¹².

Contemporaneamente a queste trasformazioni, e in stretta connessione con quest'ultime, un altro tipo di "rivoluzione" ha visto la luce durante gli ultimi decenni. Si tratta della cosiddetta "retail revolution", che ha portato a un aumento sostanziale del potere dei grandi distributori, di cui l'emblema è il gigante statunitense della vendita al dettaglio Walmart (Lichtenstein, 2009), oggi a capo di lunghe filiere produttive all'interno delle quali i numerosi fornitori hanno scarso potere decisionale. Dentro a questo sistema – definito *pull*¹³ - sono i grandi distributori che, grazie alla massa enorme di dati raccolti su ordini e consumi attraverso tecnologie e dati POS¹⁴, ordinano ai loro diversi fornitori cosa e quanto produrre. Con questo sistema, i rischi legati alle dinamiche di mercato e le pressioni sui costi di produzione vengono scaricati a monte, sulle spalle dei fornitori. Pertanto, le condizioni di lavoro di coloro che lavorano alla produzione di tali merci, dipendono ormai sempre meno da quest'ultimi, cioè dal loro datore di lavoro diretto, e sempre di più dall'impresa committente, a volte basata in un altro paese o molto spesso in un altro continente¹⁵.

Alla luce di tali trasformazioni, il confine tra produzione e circolazione delle merci sembra essere sempre più sfumato¹⁶, poiché le operazioni logistiche sono

¹² Sul rapporto tra infrastrutture, software e logistica, si veda: Rossiter, 2016.

¹³ Il sistema "pull", tipico del *lean management*, è quello in cui la produzione viene "trainata" a valle dalle variazioni nella domanda e si definisce in opposizione al sistema "push", caratteristico invece del modello di produzione classico "fordista".

¹⁴ Dispositivo elettronico, letteralmente "point of sale".

¹⁵ Si veda ad esempio il caso delle fabbriche della Foxconn in Cina: Ngai *et al.*, 2015.

¹⁶ Con "tempo di produzione" e "tempo di circolazione" si fa riferimento alla distinzione operata da Marx all'interno di quello che viene definito il "tempo di rotazione" del capitale. Marx mette l'accento sul fatto che dalla riduzione del tempo di circolazione scaturisce la possibilità di aumentare i profitti. La tendenza

progressivamente divenute parte integrante dei sistemi produttivi attraverso la logica cosiddetta del *total cost*. In altre parole, le merci sono prodotte attraverso lo spazio logistico piuttosto che in un luogo preciso, e il trasporto piuttosto che un servizio diventa un elemento della produzione.

“[...] la logistica ha compiuto una metamorfosi. Il suo significato si è espanso fino a inglobare l'intero management delle catene distributive, compresa la concezione del prodotto, gli ordini, la produzione, il trasporto e lo stoccaggio, la vendita, la riconcezione e il ri-ordine. L'intero ciclo di produzione e distribuzione sono ormai visti come una singola unità integrata che necessita dei suoi propri specialisti per l'analisi e l'implementazione”. (Bonacich, Wilson, 2008, p.3)

La logistica ha quindi “di fatto integrato saldamente trasporto e produzione” (Bologna, 2010). Tale spostamento dell'ambito della circolazione - in precedenza relegato a elemento mercantile - all'interno del processo di valorizzazione, è all'origine delle trasformazioni del processo lavorativo che saranno analizzate nel quarto capitolo della tesi dedicato all'organizzazione del lavoro. E, più in particolare, di quello che verrà definito come un processo di “industrializzazione” del lavoro nei magazzini della logistica che poco si discosta oggi da quello “classico” della catena di montaggio. All'interno delle piattaforme distributive - vere e proprie “fabbriche di colli” - la crescente parcellizzazione delle mansioni e la razionalizzazione del processo lavorativo appaiono, infatti, volte alla “produzione di un flusso” di merci.

Mentre lo spazio globale si è aperto dunque sempre di più alla circolazione delle merci e dei capitali (grazie allo sviluppo dei sistemi logistici, all'abbattimento delle frontiere all'interno di spazi transnazionali e ai processi di finanziarizzazione dell'economia), i confini nazionali continuano per contro a giocare un ruolo di primo piano per quanto riguarda la circolazione delle persone. Selezionando e filtrando il passaggio degli esseri umani¹⁷, questi mantengono differenziati i mercati del lavoro e permettono alle imprese ad esempio di usare strategicamente i differenziali economici e

del capitale è perciò quella di accelerare il più possibile e il tempo di circolazione fino ad ottenere – idealmente- una “circolazione senza tempo di circolazione” (Marx, 1970; 1973).

¹⁷ Sandro Mezzadra (2001) parla a riguardo di “inclusione differenziale”.

retributivi¹⁸. Allo stesso tempo si assiste a una proliferazione di “confini mobili” che non coincidono necessariamente con la dimensione istituzionale, e che “tracciano aree di valorizzazione che corrispondono alla territorializzazione del capitale finanziario e mettono in movimento uomini, donne e merci secondo le migliori occasioni di investimento” (Chignola, Sacchetto, 2017, p.9).

L’idea di un proliferare di confini può apparire contraddittoria in relazione alla logistica. In effetti, specialmente nella sua versione manageriale del *supply chain management*, questa veicola un ideale di connettività e fluidità, l’utopia di un tempo di circolazione senza soluzione di continuità. Tuttavia, come si è visto, attriti e frizioni accompagnano le merci nel loro percorso: rotture della catena informativa, conflitti sul lavoro, pirateria o procedure burocratiche di controllo alla frontiera, sono solo alcuni tra gli ostacoli che si frappongono ad esse nel corso del loro “viaggio”. D’altro canto, l’obiettivo reale della logistica pare risiedere non tanto nella creazione di uno spazio “liscio” di circolazione, cioè nella costruzione di uno spazio “libero” dalle differenze, quanto nell’operare attraverso quest’ultime all’interno di un mondo sempre più frammentato e attraversato da confini molteplici. In altre parole, la logistica connette tra di loro spazi e regimi di lavoro lontani, regolandone e sincronizzandone i ritmi e i tempi, grazie a tecnologie di comunicazione e trasporto.

Come messo in evidenza da Sandro Mezzadra e Brett Neilson (2013), differenze e confini tendono quindi piuttosto ad essere compresi come elementi attraverso i quali è possibile ottenere vantaggi economici. Rispetto a quello che gli autori citati chiamano la “moltiplicazione del lavoro”, cioè una “sorta di supplemento a quello di divisione internazionale del lavoro” con il quale intendono mettere in luce l’intensificazione e la crescente eterogeneità del lavoro contemporaneo, la logistica gioca quindi piuttosto un ruolo di articolazione. Analogamente, l’antropologa Anna Tsing (2009) ha messo in risalto la dinamica di “valorizzazione” delle differenze operata da parte dei committenti all’interno delle catene di subappalto in quello che viene definito *supply chain*

¹⁸ Emblematica in questo senso è la costruzione di un magazzino da parte di Amazon a Poznan in Polonia, a pochi chilometri dal confine con la Germania e da Berlino. La localizzazione del magazzino oltre il confine nazionale permette infatti all’azienda di sfruttare da un lato il differenziale retributivo tra i due paesi, dall’altro le minori tutele sociali in materia di diritto allo sciopero previste dall’ordinamento polacco. In effetti, a più riprese, durante degli episodi di sciopero nei magazzini di Amazon a Berlino, l’impresa ha provato a deviare i flussi di merci nel magazzino di Poznan.

capitalism, il capitalismo delle reti di fornitura, sistema che tende a produrre e riprodurre specifiche “nicchie” socio-economiche nei diversi nodi attraverso l’ingiunzione alle performance d’identità - etniche, di genere, di razza o ancora religiose - da parte dei diversi fornitori¹⁹. Secondo Tsing, le identità lavorative sono pertanto costruite simultaneamente all’interno (nei luoghi di lavoro) e all’esterno (nella società) dei diversi nodi della catena. Oggetto della presente ricerca sarà d’altronde proprio questo: studiare attraverso l’etnografia comparata come vengono prodotte e riprodotte le differenze sociali a livello locale nel contesto della logistica di distribuzione a partire da un caso studio specifico.

A dispetto della crescente interconnessione che caratterizza il lavoro all’interno delle catene di distribuzione globali, la logistica è quindi un settore profondamente eterogeneo all’interno del quale “coabitano” figure del lavoro estremamente diverse. Un *rider* di Foodora che consegna pasti a domicilio in una qualsiasi città europea e un marinaio filippino, per fare solo un esempio, sembrano aver ben poco in comune. Tuttavia, queste eterogenee “figure” sono accomunate dal fatto di trovarsi al centro di trasformazioni profonde, di una “tempesta perfetta” per prendere in prestito un’espressione di Kirsty Newsome, fatta di “globalizzazione, frammentazione della produzione, nuove tecnologie, deregolamentazione del mercato del lavoro ed erosione della contrattazione collettiva” (Newsome, 2015, p.29). Le ricerche svolte a livello internazionale hanno infatti messo in luce una situazione generale di precarizzazione, indebolimento delle capacità sindacali, e un processo di “razzizzazione”²⁰ della mano d’opera nel settore. Si tratta senza dubbio di tendenze relativamente diffuse all’interno dei segmenti più dequalificati del mercato del lavoro a livello internazionale, ma particolarmente visibili in questo settore a causa delle pressioni crescenti sulle condizioni di lavoro volte ad aumentare la velocità di circolazione delle merci.

¹⁹ Della stessa autrice si veda: Tsing, 2015. All’interno di questo volume l’autrice presenta una ricerca etnografica che ricostruisce l’intera filiera di produzione e distribuzione dei funghi *matsutake*.

²⁰ Con la nozione di razzizzazione si fa riferimento a quei processi di categorizzazione sociale che producono la subordinazione di un gruppo di persone sulla base di alcune categorie fisiche e culturali. In particolare, le ricerche mostrano che i lavoratori e le lavoratrici migranti sono spesso colpiti da questi processi occupando i livelli più bassi della gerarchia occupazionale, a prescindere dalle attitudini e dalle competenze individuali. Si veda: Roediger, 1999.

Infine, se da un lato queste trasformazioni hanno avuto un impatto negativo sulle condizioni di lavoro, sembrano dall'altro aver aumentato il "potere contrattuale legato al luogo di lavoro" (Silver, 2003) dell'insieme dei lavoratori di questo settore. Il sistema di trasporto basato sulla logica *just-in-time* può, infatti, essere interrotto dalla loro azione in qualsiasi punto di connessione. Il settore logistico, sviluppatosi anche in risposta ai conflitti del lavoro, costituisce quindi oggi il "tallone d'Achille" (Bonacich, Wilson, 2008, p. xiv) del sistema produttivo, all'interno del quale i lavoratori della logistica si trovano situati in una "posizione strategica" per bloccarne il movimento. Quest'ipotesi, come vedremo, è confermata dai successi ottenuti dalle mobilitazioni dei lavoratori della logistica nel contesto italiano.

2. La logistica di distribuzione francese e italiana: alcuni dati a confronto

Le evoluzioni dei modi di produzione e della loro geografia descritte fino a questo punto hanno fatto della logistica – intesa come pianificazione generale della produzione e del trasporto - una nuova frontiera di valorizzazione, l'ultimo “continente nero” dell'economia, come affermato a suo tempo dal guru del management Peter Drucker (1962).

Lo sviluppo della logistica distributiva come settore autonomo è tuttavia legato in primo luogo all'esternalizzazione progressiva da parte delle aziende, specialmente a partire dagli anni Sessanta, delle funzioni di magazzinaggio e distribuzione, considerate generalmente come non strategiche e poco redditizie. Questo ha dato impulso allo sviluppo d'impresе specializzate nel trasporto e la movimentazione, in grado di aggregare i volumi di merci ottimizzandone così i costi e i tempi. Si tratta di aziende di dimensione variabile (regionali, nazionali o, sempre più, multinazionali), che si occupano del trasporto delle merci dai luoghi di produzione fino ai centri urbani di consumo grazie a una fitta rete di magazzini. All'interno di questo comparto è inclusa l'attività dei corrieri espressi, oggetto della presente ricerca, che operano all'interno del cosiddetto “ultimo miglio”, benché - come vedremo - questi tendano a volersi distinguere come settore a sé stante.

Le attività logistiche rappresentano oggi oltre il 10% del PIL dell'Unione Europea, ma lo sviluppo del settore è tutt'altro che omogeneo tra i diversi paesi. In Italia il settore vale 110 miliardi di Euro, pari a circa il 7% del PIL, mentre in Francia il suo valore è di 200 miliardi cifra che rappresenta il 10% circa del PIL nazionale. Questo si è infatti strutturato in maniera differente da un lato a seconda delle specificità locali - ed in particolare in funzione del diverso tessuto economico e della diversa morfologia dei paesi - dall'altro in ragione delle scelte strategiche effettuate in materia d'investimenti.

L'analisi dell'impatto economico e sociale del settore nei due casi studio è pertanto un presupposto indispensabile alla comparazione: Com'è strutturato (in termini di dimensioni delle imprese e di distribuzione sul territorio) il settore logistico in Francia e in Italia? Qual è il suo peso in termini economici? E in termini d'occupazione? La

risposta a queste domande, apparentemente semplice, si scontra tuttavia con la difficoltà a delimitare in maniera chiara i confini del settore. Talvolta le ricerche e i rapporti sulla logistica hanno come oggetto d'indagine l'insieme delle operazioni di trasporto, di movimentazione, d'imballaggio nonché di tutte le attività e i servizi associati. Altre volte, la definizione del settore è meno estensiva e comprende ad esempio solo quelle svolte all'interno delle aziende logistiche che operano per conto terzi, cioè di quelle imprese specializzate nella gestione delle scorte e nella distribuzione della merce a valle del processo produttivo. Gli istituti di ricerca che producono rapporti offrono quindi visioni spesso parziali poiché il metodo, il periodo di osservazione e soprattutto l'oggetto d'indagine sono estremamente variabili.

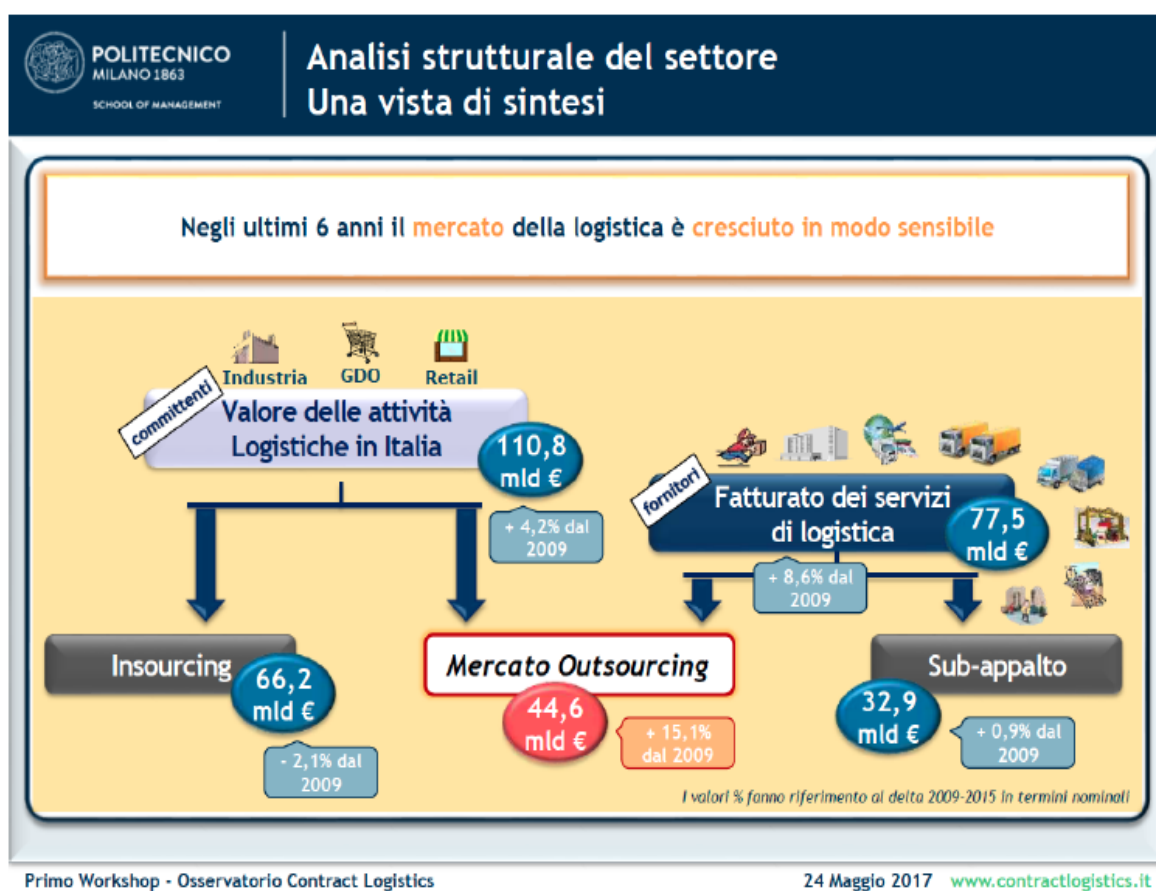
La logistica in quanto settore economico costituisce pertanto un universo variegato e dai confini piuttosto incerti. Al suo interno è utile operare una prima distinzione, come suggerito da Sergio Bologna (2013), tra logistica industriale e logistica di distribuzione. La prima costituisce l'insieme delle operazioni che riguardano la singola azienda (trasferimento delle materie prime, delle componenti, delle merci e delle informazioni), per la quale operano gli standard qualitativi dell'industria e che richiede quindi investimenti importanti e tecnologie sofisticate. La seconda comprende invece le aziende che forniscono un servizio di stoccaggio e trasporto ai clienti secondo i parametri fissati dal proprietario della merce o dal produttore. Negli ultimi anni tuttavia alcuni di questi operatori logistici si sono sviluppati fino a gestire e a volte a organizzare l'intero processo per conto delle aziende appaltatrici, integrando diversi servizi a valore aggiunto quali software di management operativo e strategico²¹. A queste due tipologie si deve aggiungere infine l'espansione recente di quella che può essere definita una "nuova logistica metropolitana", legata allo sviluppo del cosiddetto "capitalismo delle piattaforme"²². Si tratta di quella logistica di distribuzione su scala urbana gestita da piattaforme digitali quali ad esempio Uber, Foodora o Deliveroo.

Per quanto riguarda l'Italia, l'Osservatorio sulla *contract logistics* del Politecnico di Milano - database sull'universo dei fornitori e degli utenti dei servizi logistici esternalizzati, cioè delle imprese che lavorano in conto terzi per fornire servizi di

²¹ Per definire tali operatori logistici si usa il termine 4PL, "fourth party logistics providers".

²² Per quanto riguarda il dibattito intorno allo sviluppo del "capitalismo delle piattaforme" e del suo impatto sul lavoro, in lingua italiana si veda: Armano *et. al.*, 2016; Vecchi, 2017.

logistica – distingue i diversi attori del settore attraverso le seguenti categorie: autotrasportatori, gestori di magazzino, spedizionieri, operatori logistici, corrieri e corrieri espresso, gestori di Interporti e terminal intermodali, operatori del trasporto ferroviario e combinato strada-rotai. Secondo l’Osservatorio in Italia il valore dell’insieme delle attività logistiche (esternalizzate o gestite direttamente dalle aziende) è stimato a circa 110 miliardi di euro, mentre il valore globale del mercato dei servizi logistici esternalizzati è passato da 38,7 miliardi nel 2009 a 44,5 miliardi nel 2015.



Fonte: Osservatorio Contract Logistics - Politecnico di Milano (2017), “Omnicanalità, Green e Partnership: la Logistica cambia volto”.

In Italia le aziende che hanno visto un incremento maggiore del fatturato nel 2015 (dopo un parziale arresto nel 2014) appartengono al comparto dei Corrieri (+6,3%), in ragione della continua espansione del mercato dell’e-commerce. Il numero totale degli

operatori, 95.000, è invece diminuito del 2,2% rispetto all'anno precedente, mettendo in luce una lenta ma progressiva dinamica di concentrazione dei capitali. D'altronde in Francia, i venti principali operatori della logistica per conto terzi realizzano il 40 % del fatturato totale (che è di circa 150 miliardi di euro) e impiegano il 38% della manodopera (Mariotte, 2007).

Le dinamiche di concentrazione non riguardano soltanto i capitali ma anche la localizzazione geografica delle imprese. In Francia il 50% delle imprese logistiche è situato infatti all'interno della regione parigina, dove si trova il 46% dei posti di lavoro. In Italia - per quanto riguarda il solo sotto-settore dei corrieri - la maggior parte di questi è concentrata nell'Italia Settentrionale (73,6% del totale dell'occupazione diretta), segue l'Italia Centrale (con il 20,1%) e in via residuale il Sud e le Isole (6,3%). La concentrazione delle imprese in alcuni territori è legata alla dinamicità del tessuto produttivo, e quindi ai volumi di merci che vi transitano, ma le dinamiche di localizzazione dei magazzini all'interno dei territori nazionali e regionali rispondono a dei criteri variegati che saranno analizzati per ciascuno dei due casi studio nel prossimo capitolo della tesi.

Da un punto di vista dell'ordinamento del lavoro, in Francia per le attività logistiche esiste un contratto collettivo specifico solamente dal 30 giugno 2004. Tuttavia, in molti casi, il lavoro di magazzinaggio è ancora regolato da altri contratti, quali quello del trasporto (come nel caso dei corrieri espressi), del commercio, o quello che corrisponde alla tipologia di merci movimentate all'interno del magazzino.

In Italia, la dicitura attuale del contratto collettivo nazionale "trasporto merci e logistica" è apparsa per la prima volta nel 1998, ma la frequente mancata applicazione del contratto di settore a favore di altri meno onerosi per le aziende (quali quelli del commercio o "multiservizi e pulizie"), favorita dall'opacità generata dalle esternalizzazioni a cascata, rende molto difficile il reperimento di dati affidabili sulla manodopera a partire dalla categoria professionale. La scarsità di dati e ricerche sulla forza lavoro, specialmente in Italia, contrasta inoltre con la disponibilità di quelli relativi all'attività economica delle imprese (quali quelli prodotti dal Politecnico di Milano) rispecchiando e rinforzando in tal modo i processi di invisibilizzazione del lavoro all'interno dei magazzini della logistica.

La maggioranza dei dati disponibili si basa quindi sul settore d'attività economica. Secondo l'Istat in Italia il settore trasporto merci e logistica conta in totale 1.170.000 lavoratori. Di questi, 373.000 sono impiegati in attività di "magazzinaggio e di supporto ai trasporti". Tali stime sono tuttavia poco precise poiché si basano sul codice di settore Ateco 2007 - versione nazionale della nomenclatura europea - comunicato dalle aziende alla camera di commercio. Da un lato, all'interno della categoria "magazzinaggio e supporto ai trasporti" si trovano probabilmente diversi operatori che usano tale denominazione ma che svolgono attività differenti da quella dichiarata. Dall'altro, alcuni tra quelli che operano effettivamente nel settore logistico utilizzano spesso un altro codice di settore.

Secondo le stime fornite alcuni testimoni privilegiati durante le interviste, il numero di operai addetti al magazzinaggio nella logistica conto terzi in Italia si aggirava intorno alle 180.000 unità nel 2016, cifra che si eleva oggi probabilmente ad almeno 200.000. In effetti, secondo l'Istat, in seguito alla crisi del 2008, l'incremento dell'occupazione ha interessato in modo particolare il settore alberghiero, della ristorazione, i servizi alle imprese e il settore del trasporto e magazzinaggio. Per quest'ultimo l'aumento è stato dell'1,9 % tra il 2008 e il 2016 e di oltre il 5% tra il 2015 e il 2016. Nel settore trasporti e logistica la crescita delle professioni non qualificate ha riguardato inoltre esclusivamente gli uomini, sia italiani sia stranieri.

Per quanto riguarda i corrieri, nel 2007, le circa 9.800 aziende operanti in Italia contribuivano direttamente per oltre 9.300 posti di lavoro. Tuttavia, il contributo indiretto che tale comparto dava all'occupazione, ossia quella generata grazie alle aziende che operano in subappalto per i corrieri, era stimato a circa 20.000 posti di lavoro. Considerando tutto l'indotto, l'occupazione complessiva era di circa 60.000 unità (Aicai, 2007). Secondo l'Istat l'insieme degli addetti ai "servizi postali e alle attività di corriere" era invece di 98.700 nel 2015.

I problemi di stima riguardo al numero di addetti ad attività di "magazzinaggio e supporto ai trasporti" evidenziati per il caso italiano, sono presenti anche nei dati forniti dall'Insee, l'Istituto di statistica nazionale francese che si basa anch'esso sulla nomenclatura settoriale. In Francia, dai dati Insee emerge che in totale 1.300.000 persone sono impiegate nel settore del trasporto e della logistica e 270.857 in "attività di

magazzinaggio e di supporto ai trasporti”. Di queste 46.000 lavorano nel settore dei corrieri espressi (Tranchant, 2018).

Inoltre, per il caso sia francese sia italiano, sono esclusi dalle statistiche tutti coloro che svolgono attività di magazzinaggio e movimentazione delle merci in settori diversi da quello dei trasporti e della logistica. In Francia, secondo ASLOG (2009) – l’associazione di categoria delle imprese logistiche - nel 2009 l’84% delle attività di trasporto era esternalizzata contro solamente il 40% per quelle di magazzinaggio. Per ovviare a tale problema ed evidenziare la parte d’impiego logistico “sommerso” in Francia, Henri Mariotte (2007) ha svolto quindi un’analisi trasversale, basata sia sulla categoria professionale sia su quella settoriale. Secondo tale ricerca nel 2004 circa 1,5 milioni di persone erano addette a funzioni di trasporto e logistica nei diversi settori dell’economia. Di queste, 700.000 erano addette a mansioni di trasporto e 800.000 al magazzinaggio. Solamente il 22% di questi ultimi, cioè 134.000 persone - di cui 40.000 assunti con contratti interinali - era impiegato in aziende specializzate della logistica conto terzi.

Nonostante tutti i limiti fin qui evidenziati, i dati che si basano sul solo settore d’attività prodotti da Insee e da Istat, forniscono un primo elemento importante di comparazione della struttura del settore nei due paesi studiati: a fronte di un numero più elevato di lavoratori impiegati nel settore del trasporto merci e logistica in generale in Francia, il numero degli addetti al “magazzinaggio e attività di supporto ai trasporti” appare più elevato in Italia.

Numero totale addetti

	Trasporto merci e logistica	Magazzinaggio e attività di supporto ai trasporti
Francia	1.300.000	270.857
Italia	1.170.000	373.000

Fonti: Istat (2015), Conti e aggregati economici nazionali annuali, attività di magazzinaggio e di supporto ai trasporti; Insee (2015), Chiffres-clés, caractéristiques des transports et de l’entreposage par activité en 2015.

Il più alto numero di addetti in Italia nelle attività di magazzinaggio è confermato anche dai rapporti pubblicati da Eurostat, l'ufficio statistico dell'Unione Europea, che raccoglie e rielabora i dati ottenuti dagli istituti dei paesi membri e che fornisce inoltre alcuni dati comparati (in particolare riguardo al numero d'impresе, ai costi del lavoro e al volume degli investimenti) utili per contestualizzare e comprendere i dati sulla forza lavoro alla luce della diversa struttura del settore nei due paesi.

Indicatori chiave per “magazzinaggio e attività di supporto ai trasporti” in Europa

	Number of enterprises	Number of persons employed	Turnover	Value added	Personnel costs	Investment in tangible goods
	(thousands)					
EU 28	136.3	2 604.5	479 753.8	173 157.9	94 000.0	54 000.0
Belgium	3.2	90.4	21 588.5	7 589.9	5 103.5	2 820.6
Bulgaria	2.0	32.5	1 214.8	498.3	277.9	177.6
Czech Republic	4.6	38.9	8 237.4	1 333.1	679.4	257.1
Denmark	1.4	28.3	9 326.3	2 876.5	1 455.5	309.6
Germany	15.6	699.9	106 643.2	36 643.4	21 908.4	9 350.6
Estonia	1.2	11.8	3 143.1	666.3	230.6	258.8
Ireland	1.1	15.3	3 753.1	1 297.4	782.0	537.7
Greece	6.8	38.0	3 298.0	1 640.3	882.5	275.4
Spain	16.7	215.0	39 140.3	15 839.6	8 261.6	3 683.9
France	10.2	262.8	69 967.4	24 538.5	12 542.3	10 815.1
Croatia	1.0	23.7	1 143.6	663.6	460.2	163.1
Italy	22.8	333.4	50 338.2	19 371.9	11 578.7	5 043.4
Cyprus	0.7	8.4	942.2	499.2	272.1	105.8
Latvia	1.8	25.7	2 811.5	775.4	346.9	313.3
Lithuania	1.6	17.9	2 984.2	557.4	212.0	208.1
Luxembourg	0.2	:	:	:	:	:
Hungary	3.6	53.7	5 338.5	1 858.0	843.2	985.3
Malta	0.2	:	:	:	89.8	38.4
Netherlands	5.5	82.6	23 906.0	8 265.3	4 383.8	3 122.4
Austria	1.3	49.0	16 858.7	5 983.8	2 772.2	2 134.8
Poland	10.3	128.7	8 952.8	2 943.5	1 671.4	1 577.4
Portugal	2.3	28.4	6 122.9	2 378.0	904.8	243.0
Romania	2.4	60.4	2 841.4	1 276.8	601.9	747.7
Slovenia	1.1	8.3	1 491.4	676.1	217.5	133.5
Slovakia	3.4	33.1	2 591.5	855.5	499.9	728.3
Finland	1.9	29.0	6 617.7	1 814.4	1 333.8	278.0
Sweden	3.7	48.7	18 033.4	3 654.0	2 558.3	655.6
United Kingdom	9.5	334.1	59 992.7	28 352.3	12 710.2	8 982.6
Norway	2.3	27.0	11 741.2	3 983.1	2 141.4	892.0
Switzerland	0.8	35.2	12 130.3	4 037.2	2 699.7	765.5

Fonte : Eurostat (2012), “Archive: Warehousing and transport support services statistics - NACE Rev. 2”

Come si evince dalla tabella qui riportata, non solo il numero di addetti alle attività di “magazzinaggio e di supporto ai trasporti” è più basso in Francia, ma anche il numero delle imprese che svolgono tali attività è la metà di quello italiano. Da un lato, la frammentazione che caratterizza il settore logistico italiano è senz'altro legata alla diversa morfologia dei due paesi nonché al diverso tessuto produttivo nazionale. Secondo Eurostat (2013) l'Italia è infatti il paese europeo con il maggior numero di

imprese: per quanto riguarda il solo settore manifatturiero, l'Italia ha oltre l'80% di aziende in più della Francia. Dall'altro, il maggior numero e le dimensioni più ridotte delle imprese logistiche – ma anche il più basso costo del lavoro - spiegano almeno in parte il maggior numero di addetti e il più basso tasso d'investimenti (meno della metà) in Italia. Quest'ultimo dato è inoltre probabilmente legato anche alla più importante presenza di piccole e piccolissime imprese nel paese, poiché gran parte degli investimenti sono messi in campo nel settore della logistica industriale.

Le differenze tra la logistica conto terzi in Francia e in Italia non riguardano la sola struttura economica e geografica del settore, ma anche le diverse forme di gestione della forza lavoro. All'interno dei magazzini, le mansioni sono per l'80% di tipo operaio (Gaborieau, 2018), anche se nel comparto dei corrieri il lavoro impiegatizio rappresenta ancora una fetta importante della manodopera. Tuttavia, come si vedrà, la frontiera tra lavoro operaio e impiegatizio sfuma in questo settore - come in molti altri nel terziario - poiché il lavoro d'ufficio è sottoposto a processi di razionalizzazione e all'introduzione di sistemi di controllo delle performance che ne aumentano in maniera significativa ripetitività e parcellizzazione. Il lavoro di movimentazione e smistamento è svolto quindi in larga maggioranza da facchini o carrellisti (livelli 5, 6 e 6j dell'attuale contratto collettivo nazionale "Autotrasporto merci e logistica" italiano). Tuttavia, mentre in Italia la movimentazione delle merci è generalmente appaltata a piccole imprese o cooperative, in Francia le aziende fanno sempre più spesso ricorso al lavoro interinale che supera oggi il 10% degli occupati nella logistica, contro il 2% per l'insieme degli altri settori (Tranchant, 2018). Si tratta quindi di una prima differenza in termini di gestione della manodopera che, come si vedrà, ha conseguenze rilevanti sui diversi rapporti lavorativi nei due contesti studiati.

3. Le dinamiche di finanziarizzazione e concentrazione nel settore dei corrieri espressi. La traiettoria di TNT Global Express

Durante gli ultimi anni il settore logistico è stato attraversato da profonde trasformazioni relative alla gestione e l'organizzazione del lavoro. Da un lato, la progressiva razionalizzazione del processo produttivo (attraverso la parcellizzazione e la meccanizzazione delle mansioni) ha dato luogo al processo che nel quarto capitolo sarà definito di "industrializzazione" del lavoro. Dall'altro, anche in conseguenza delle dinamiche di finanziarizzazione del settore, è avvenuta una trasformazione degli stili manageriali caratterizzata dalla pervasività del management delle performance a tutti i livelli dell'impresa. Per quanto riguarda questo secondo punto, la traiettoria dell'impresa studiata è in tal senso esemplare.

TNT Global Express è un'azienda di corriere espresso con sede nei Paesi Bassi. Quotata alla Borsa di Sydney a partire dal 1961, TNT è stata acquisita nel 1996 dalle Poste Olandesi. Nel 2011 un processo di scissione ha portato tuttavia alla creazione di due compagnie indipendenti: una specializzata nelle spedizioni postali, PostNL, l'altra nelle spedizioni espresse, TNT Express.

All'interno del comparto logistico, il settore dei corrieri espressi presenta dei contorni particolari. I maggiori gruppi del settore nascono in gran parte dall'evoluzione dei servizi postali nazionali che hanno messo in campo a partire dagli anni Novanta una diversificazione delle attività e l'acquisto di società private di trasporto. È il caso di TNT ma anche di DHL e dell'italiana SDA ad esempio, acquisite nel 1998 rispettivamente dalla Deutsche Post e dal gruppo Poste Italiane. A partire da questo periodo la velocità di crescita delle compagnie di corriere espresso è stata particolarmente importante, facendone uno dei cardini dello sviluppo dell'*e-commerce* (Taylor, Hallsworth 2000). Inoltre, poiché con l'abolizione dei monopoli postali all'interno dell'Unione Europea la competizione tra le aziende private e pubbliche si è intensificata, le frontiere del settore – in questo caso tra i corrieri e il settore postale – sono diventate sempre più sfumate e i mercati per prodotti e servizi prima distinti sono sempre più integrati (Haidinger, Flecker, 2015).

L'attività principale svolta dai corrieri è la fornitura di servizi di trasporto interurbani o internazionali a valore aggiunto, cioè la consegna *door to door* in ventiquattro, quarantotto o settantadue ore di documenti e pacchi attraverso il trasporto multi-modale. I corrieri stipulano contratti con piccole e medie imprese di trasporto nazionale e garantiscono una copertura capillare del territorio e l'adempimento di tutte le pratiche doganali per l'import e l'export - sono quindi aziende che effettuano trasporti rapidi di merci e collettami, in generale di piccole dimensioni, per conto terzi:



Fonte: M.G. Caroli, U. Monarca, F. Simonelli, A. Valentino (2010), "Il modello di business dei corrieri aerei internazionali. Dalla catena del valore alle indicazioni di policy", Luiss Business School/ Aicai.

I tempi rapidi di consegna e la relativa imprevedibilità dei flussi strutturano fortemente l'attività lavorativa, che - come si vedrà nel quarto capitolo dedicato all'analisi dell'organizzazione del lavoro - è caratterizzata in questo settore da un clima di "urgenza" permanente.

Publicata poco prima dello scoppio della crisi economica del 2008, una ricerca del 2007 realizzata da Oxford Economics e il Centro Studi di Confindustria poneva

l'accento sull'importanza di questo settore e sul suo impatto sulla capacità competitiva delle imprese italiane: senza i servizi internazionali di consegna in ventiquattro ore, molte aziende – soprattutto quelle di piccole e medie dimensioni - dovrebbero aumentare le loro scorte, perderebbero ordini (in particolare per l'esportazione) o dovrebbero delocalizzare le loro attività. Sempre secondo il rapporto, i “vincoli” – doganali ad esempio - alla crescita del settore avrebbero quindi un impatto più profondo sulla filiera economica che la semplice perdita di fatturato per i corrieri; i settori maggiormente coinvolti sarebbero quelli che producono prodotti ad alto valore aggiunto e per i quali sono essenziali scorte ridotte (*hi-tech*, industrie farmaceutiche, biotecnologie, servizi finanziari). Il rapporto si chiudeva con previsioni ottimistiche: “La crescita del settore dovrebbe essere del 6,5% all'anno per i prossimi dieci anni, quattro volte più veloce della crescita del PIL. A condizione che non vi siano ulteriori ostacoli alla sua crescita, il suo contributo al PIL sarà di 71,3 miliardi l'anno entro il 2016” (Oxford economics, Centro studi di Confindustria, Aicai, 2007, p.18).

Come altre previsioni anche questa si è rivelata inesatta. Secondo Confcommercio (2015) in Italia gli effetti della crisi sull'economia per il periodo 2008-2013 hanno avuto forti ripercussioni sull'andamento del traffico merci complessivo, che ha registrato una variazione media annua negativa del 3,8%. La crisi del 2008 ha quindi avuto dure conseguenze su questo settore poiché la diminuzione dei volumi del traffico merci ha un impatto diretto sull'attività dei corrieri. L'editoriale di Feditinforma del 2014 – il giornale *on line* di Fedit, la principale associazione di categoria italiana - parlava di un anno “che volge malinconicamente al termine sotto l'incubo di una crisi mondiale che ancora imperversa”²³. Anche in Francia nel 2013 – in quello che in Italia è stato definito l'“anno terribile” della logistica - la fase di contrazione ha avuto delle ripercussioni importanti sul settore. Durante gli ultimi anni, molte tra le imprese nazionali sono state acquistate da grandi gruppi multinazionali e il settore dei corrieri ha visto il fatturato (- 1,8 %) e i volumi (- 1,1 %) diminuire in maniera importante fino al terzo semestre del 2014²⁴.

²³ http://www.fedit.it/nuovo/wp-content/uploads/2014/12/feditinforma_01.pdf

²⁴ http://www.statistiques.developpementdurable.gouv.fr/fileadmin/documents/Produits_editoriaux/Publications/Chiffres_et_statistiques/2014/chiffres-stats588-messagerie2014t3-decembre2014.pdf

Dopo la fase espansiva negli anni Duemila quindi, e nonostante la tenuta generale del comparto della logistica per conto terzi²⁵, TNT è stata tra le imprese più colpite dalla crisi. Il lento declino dell'azienda, dovuto – secondo la manager operativa di TNT Italia (nonché presidente di Fedit) - anche a delle scelte strategiche “sbagliate” quali l'abbandono dell'attività di logistica conto terzi, meno sensibile alle variazioni del mercato, ha portato ad un primo tentativo non andato a buon fine di acquisizione da parte di UPS nel 2013, e infine all'acquisizione da parte di FedEx nel 2016.

Allora quando sono entrata TNT era in fase espansiva, sono entrata nel 1998 quindi fine anni Novanta. Era appena stata acquisita dagli olandesi, perché c'era questa società espresso che era sostanzialmente questa TNT express, posta australiana acquisita dagli olandesi. Ma gli australiani si erano già sviluppati anche nel settore della logistica, con l'acquisizione del contratto ricambi Fiat nel 1993 se non sbaglio. Hanno acquisito questa commessa e da lì è partita l'avventura della logistica di TNT che è arrivata a fatturare tra i sei e i sette miliardi di euro. Comprata dalle Poste olandesi a quel punto TNT era, adesso dico numeri più o meno perché non è che mi ricordo, fatturava circa venti miliardi di euro ai tempi. Perché aveva una parte espresso, che era circa sette, logistica sei, sette, e poi la restante parte erano le Poste olandesi, la parte postale. Quindi quel momento è stato un momento di crescita incredibile. Crescita, c'erano risultati, abbiamo investito molto, e - l'avrai letto questo- abbiamo fatto della sostenibilità un cavallo di battaglia importante. E quindi siamo andati avanti con questa cosa per un po' di anni. Poi è iniziata la crisi. La prima parte purtroppo già nel 2000, 2001 con le Torri Gemelle, ci sono stati un po' di problemi e nel 2006 - io nel 2005 sono passata all'espresso – quando la logistica è stata venduta. Perché il business secondo loro non rendeva sufficientemente, e quindi hanno ceduto la logistica. Devo dire che lì è iniziato un po' il declino. Perché da grosso player ci siamo ridotti a poste espresso, i due business dovevano fare sinergia tra loro, e non sono mai riusciti a farlo, tanto che ad un certo punto l'espresso si è

²⁵ Secondo uno studio dell'Osservatorio Contract Logistics del Politecnico di Milano, il volume di fatturato che ha interessato il settore della logistica in outsourcing in Italia nel 2014 è di 77,3 miliardi di euro. Secondo le analisi dell'Osservatorio, il 2015 ha confermato tale del trend positivo, portando l'outsourcing logistico a un fatturato di 77,5 miliardi di euro (+0,7% in termini reali rispetto al 2014). Nel 2015 la categoria che ha manifestato un incremento maggiore del fatturato sono i Corrieri (+6,3% grazie all'impatto positivo dell' eCommerce).

staccato è diventato indipendente, nel 2012 o 2013 non ricordo. [...]. Con le Torri gemelle c'è stato anche tutto quel momento di crisi finanziaria grosso e lì insomma c'è stato un po' di movimento. Un po' di crollo generale. E poi dopo il 2008 c'è stata veramente la crisi, TNT è stata colpita in maniera importante. Lì c'era solo espresso e poste. Ha ridotto il proprio risultato secondo me di un 50% buono. Tantissimo, forse anche di più. E a quel punto allora è iniziato un po' il declino. Usciti da tutti i progetti di sostenibilità, si guardava solo al brevissimo periodo. C'è stata la scissione con le poste, dopo c'è stato il tentativo di acquisizione da parte di UPS. Io a quei tempi ero il direttore *finance* regionale per il Sud Europa, Medio Oriente e Africa. Poi il tentativo di UPS è andato male, e devo dire che da lì TNT ha patito veramente tanto. Non c'è stata l'approvazione dell'Unione Europea. E' andata malissimo l'azione, a quattro euro. Cioè era proprio un momento di crisi. Per fortuna sono arrivati dei nuovi manager, bravi, non bravi, non so. Però guarda, hanno dato un po' una svolta, sono riusciti a fare l'accordo con FedEx. Nell'ultimo anno hanno portato avanti l'acquisizione e adesso dal quattordicesimo di maggio TNT è ufficialmente di FedEx. Secondo me, e questo lo dico a tutti, ma in particolare ai sindacati, perché mi martellano con sta roba è una cosa incredibile, cioè secondo me è una grossissima opportunità per TNT. Non parlo per me personalmente, perché non so come andrà a finire per me, però, dal punto di vista proprio delle persone che lavorano in TNT, cioè vuol dire iniezione di liquidità, società strutturata, società solida. (Stefania Pezzetti, Direttore operativo TNT Italia, Milano, 27/06/2016)

Tuttavia, l'acquisizione di TNT da parte di FedEx sembra essere legata a processi economici di più ampia portata, e in primo luogo alla finanziarizzazione²⁶ delle imprese operanti nel settore logistico, e quindi alla tendenza alla concentrazione dei capitali nelle mani di pochi grossi *player* multinazionali, di cui la crescita inarrestabile di Amazon è l'esempio più lampante²⁷. Come messo in luce dalla letteratura, infatti, la

²⁶ Con il termine “finanziarizzazione” s'intende “la transizione da una modalità di accumulazione fondata sulla produzione e il commercio di beni e servizi, a una modalità di accumulazione fondata sulla valorizzazione finanziaria del capitale” (Salento, 2012, p.2).

²⁷ Rispetto al ruolo sempre più decisivo svolto da Amazon nel settore, è interessante notare che un'inchiesta recente del *Wall Street Journal* ha rivelato la volontà del colosso del commercio *on line* di creare una rete di distribuzione propria aperta ad altri rivenditori, facendo così concorrenza diretta ai corrieri espresso di cui ora si avvale per recapitare le sue merci, tra le quali FedEx. Il progetto *Consume*

penetrazione della logica finanziaria all'interno delle imprese implica una maggiore propensione a perseguire la crescita del valore attraverso fusioni e acquisizioni poiché uno dei principi più consolidati del management finanziario è che la crescita e la diversificazione degli *asset* dell'impresa "è una garanzia di successo soprattutto quando – superata una dimensione critica – l'impresa diviene *too big to fail*" (Salento, 2012, p.40).

Le dinamiche di concentrazione in opera nel settore sono state inoltre amplificate dalla crisi economica iniziata nel 2008. Durante la crisi, nel settore dei corrieri espressi in particolare, le imprese clienti hanno iniziato, infatti, ad esercitare una pressione crescente sulle tariffe di spedizione provocando così una "guerra tra i corrieri"²⁸, che ha ridotto drasticamente i margini di profitto per le aziende. Tale pressione sui prezzi è stata "scaricata" in primo luogo sull'ultimo anello della catena, cioè le imprese a cui è subappaltata la distribuzione dell'"ultimo miglio" e il lavoro di movimentazione, in un settore in cui all'oggi il fattore lavoro incide ancora quasi per il 40% sui costi complessivi. Questa strategia non appare tuttavia oggi più sufficiente, e sembra delinearsi recentemente la tendenza ad aumentare e concentrare i volumi e i flussi attraverso investimenti tecnologici e la costruzione di grandi siti produttivi: le piattaforme automatizzate che verranno definite nel quarto capitolo le "fabbriche di colli". Poiché molte imprese di taglia media sembrano impossibilitate o reticenti in periodo recessivo ad attuare questo tipo d'investimenti, le innovazioni tecnologiche sollecitate dalla concorrenza sono messe in campo dalle imprese multinazionali che possiedono i capitali necessari. FedEx, ad esempio, ha da poco ampliato il suo principale snodo europeo, l'aeroporto Charles de Gaulle di Parigi, con un investimento di un miliardo e mezzo di euro per i prossimi trent'anni, volto all'ingrandimento dell'area cargo e all'automazione quasi totale dello smistamento dei colli. In Italia, dove FedEx è di minori dimensioni, questa ha tuttavia potenziato lo snodo di Malpensa con un investimento di quindici milioni di euro con l'obiettivo d'implementare le spedizioni aziendali in particolare per il comparto farmaceutico e dei ricambi per automobili.

the City farebbe risparmiare ad Amazon sui costi delle consegne fino a un miliardo di dollari l'anno (Bensinger, Stevens, 2016).

²⁸ Si veda : Savelli, 2016.

E' in tale contesto che si deve leggere quindi l'operazione di FedEx, avvenuta dopo la bocciatura dell'acquisizione di TNT da parte di UPS nel 2013 (voluta dall'autorità antitrust dell'Unione Europea), e legata alla volontà da parte dell'azienda di penetrare in modo capillare all'interno del mercato europeo, dove sconta un ritardo importante rispetto ad esempio a DHL e UPS. La fusione con TNT ha permesso inoltre a FedEx d'integrare il suo importante parco aerei a una fitta rete distributiva su gomma, in particolare in Spagna, Italia e Regno Unito. L'Europa sembra, infatti, delinearsi sempre più come una piattaforma distributiva per gli Stati Uniti, soprattutto come conseguenza dello sviluppo del *e-commerce*, e come terreno di scontro tra i più importanti operatori mondiali. L'Italia inoltre, grazie al sistema di appalti e subappalti alle cooperative nel settore che comprime i prezzi a valle, si presenta oggi come un paese particolarmente attrattivo per gli investimenti esteri.

La penetrazione della logica finanziaria ha effetti anche sull'agire organizzativo e gestionale delle imprese, cioè sull'organizzazione e la gestione del lavoro. Da un lato, infatti, come si vedrà nel quarto capitolo, l'attenzione portata agli indicatori quantitativi di performance diventa predominante e irriga a cascata l'insieme delle attività dell'impresa. Dall'altro le scelte di organizzazione e gestione nelle imprese sono sempre più guidate da un'attenzione alla produzione di valore nel breve termine (il più spesso su basi di dati trimestrali) con il conseguente abbandono di programmi di lungo periodo.

L'articolazione tra le trasformazioni nell'organizzazione del lavoro e i modelli di governance finanziaria è stata messa in risalto da diverse ricerche empiriche che hanno dimostrato come quest'ultima sia all'origine ad esempio delle crescenti esternalizzazioni - che rispondono all'esigenza di riduzione dei costi fissi e di focalizzazione sul core business - o ancora dell'adozione di tipologie contrattuali flessibili (Chambost, 2013). La riduzione progressiva dei costi del lavoro è, infatti, legata all'esigenza di generare liquidità da destinare a investimenti finanziari nonché di valorizzare quelli già messi in campo degli azionisti in tempi relativamente brevi.

La penetrazione della logica finanziaria all'interno delle aziende ha infine un impatto anche sui rapporti lavorativi e sulle relazioni industriali. In primo luogo le decisioni appaiono dipendere non più dal management ma da logiche distanti e ineluttabili, mettendo così in crisi la capacità di mobilitazione delle organizzazioni sindacali. In

secondo luogo, queste sono spesso indebolite dalle ricorrenti fusioni e dalle acquisizioni - nonché dalle ristrutturazioni successive – poiché comportano spesso l'allontanamento dei militanti sindacali più combattivi ma soprattutto perché generano in molti casi un clima di “insicurezza quotidiana” (Lomba, 2013) all'interno dei posti di lavoro. Come vedremo nell'ultimo capitolo della tesi, il magazzino di TNT a Parigi dove è stata svolta la ricerca è in tal senso esemplare.

La ricerca è stata svolta dunque durante un periodo di transizione, poiché solo alla fine del campo l'acquisizione da parte di FedEx è stata finalizzata. Come si è visto, e senza sorprese, nei discorsi manageriali l'acquisizione è presentata come un'opportunità per l'azienda e per i suoi dipendenti. Tuttavia, sindacati e lavoratori, memori delle ultime vicissitudini di TNT, vivono – in particolare a Parigi - con grande apprensione questa ennesima vicenda proprietaria. D'altra parte nessuno, manager compresi, sembra avere le idee chiare sulle conseguenze dell'acquisizione, anche perché la fase di transizione e d'integrazione tra le due aziende prevede una clausola importante di segreto aziendale. Tuttavia, alcune voci di corridoio circolavano senza interruzione durante il periodo del mio stage, nel corso del quale è anche capitato che fossi sospettata di essere una “spia” di FedEx. Chi aveva già lavorato per la multinazionale statunitense - o chi conosceva qualcuno che vi aveva lavorato - assicurava ad esempio che i metodi manageriali della nuova azienda sono diversi, più “americani”, più “militari” (FedEx è stata fondata tra l'altro da Frederick W. Smith, veterano della guerra del Vietnam) cioè più “efficienti” o più “duri”, a seconda delle interpretazioni:

Perché FedEx ha una mentalità diversa. Oltre alla standardizzazione, loro non hanno tolleranza su quello che vendono. Cioè se il loro business prevede che i colli devono essere 50x60x40, il 51 non lo tirano su. Proprio hanno una mentalità completamente diversa. Mentre noi da sempre abbiamo una storicità, nel bene e nel male, dove siamo stati sempre molto flessibili. E' stata anche tra virgolette la nostra fortuna. Cioè se un collo è 51, lo ritiriamo lo stesso. Abbiamo le macchine che procedono, riescono a gestire anche un collo da 51. Poi se no lo smisti a terra. Sono processi simili, perché facciamo lo stesso mestiere, però con culture e gestioni completamente diverse. Adesso la sfida sarà mettere insieme queste due culture. Ma anche in tutta Europa. TNT si è sviluppata molto perché in Europa è sempre stata molto flessibile.

Non è come gli Americani che sono... Ma anche UPS e DHL sono militari. Nel senso che io ho degli amici che lavorano a FedEx, ho dei conoscenti che hanno fatto anche gli autisti. Li parte dall'autista la formazione. Nel senso che se l'autista viene formato per non ritirarmi il pacco oltre i 51 di lunghezza, non lo ritira. (Andrea Conte, Depot&Hub Manager, TNT Global Express, Padova 11/07/2016)

Il fatto di aver svolto la ricerca sul campo durante una fase di transizione presenta senza dubbio delle criticità. Se l'obiettivo della ricerca sociologica dovrebbe essere infatti quello di cogliere le "tendenze salienti" (Mills, 2014, p.161; Burawoy, 1998), studiare un'azienda volta a trasformarsi radicalmente negli anni a venire, può apparire come una scelta errata. Tuttavia, le fasi di trasformazione sono al contempo di ridefinizione dei rapporti e quindi dei momenti privilegiati di osservazione di un universo sociale e dei suoi valori. Le diverse reazioni all'insicurezza quotidiana, le modificazioni nei comportamenti e nei rapporti che questa produce sono state - in particolare in relazione al caso francese – una fonte d'informazioni preziose sui diversi rapporti al lavoro e sulle differenti rappresentazioni sociali.

Conclusioni

La crisi del modello politico, economico e sociale fordista, e la conseguente riarticolazione delle economie all'interno di catene produttive globali, ha dato impulso allo sviluppo del settore, che oggi funge da connettore all'interno dei processi di transnazionalizzazione. Allo stesso tempo, la cosiddetta "rivoluzione logistica", ha progressivamente sfumato la frontiera tra l'ambito della circolazione e quello della produzione, dando così luogo a quello che sarà definito come un processo di "industrializzazione" del lavoro deputato alla circolazione delle merci.

Il presente capitolo si poneva come obiettivo quello di ricostruire le origini e lo sviluppo della logistica, ma anche quello di analizzare, attraverso una prospettiva comparata, la diversa struttura del settore nei due paesi dove la ricerca è stata svolta. L'analisi dei dati permette di giungere a diverse conclusioni.

In primo luogo, l'ineguale sviluppo del settore nei due paesi studiati è funzione della diversa morfologia del tessuto economico nazionale. La prevalenza in Italia di un modello produttivo che si basa in larga parte su un tessuto di piccole e medie imprese - per le quali la logistica più che un *asset* strategico è ancora considerata come un fattore di costi aggiuntivi - è all'origine dei minori investimenti messi in campo e della maggior frammentazione organizzativa del settore. Quest'ultima è messa in luce sia dal maggior numero d'impresie operanti nel settore della logistica per conto terzi, sia di quello degli addetti alle attività di "magazzinaggio e di supporto ai trasporti". Come si vedrà, tale frammentazione è intensificata inoltre dal sistema di subappalti a cascata del lavoro di movimentazione alle cooperative di facchinaggio, che permette alle aziende di abbattere i costi del lavoro e contenere gli investimenti tecnologici. La diversa struttura del settore ha quindi un impatto sulle diverse forme di gestione della manodopera: mentre in Italia prevale il modello dei subappalti, in Francia - dove la maggior dimensione delle imprese è accompagnata da un minor numero di addetti e da maggiori investimenti tecnologici - il lavoro all'interno dei magazzini è generalmente internalizzato. Tuttavia, il ricorso al lavoro interinale è fortemente aumentato nel corso degli ultimi anni, fino a raggiungere oggi oltre il 10% della manodopera. Benché più

oneroso per le aziende, questo garantisce una maggiore flessibilità della forza lavoro, limitando allo stesso tempo le capacità di mobilitazione del sindacato.

Infine, la traiettoria dell'impresa TNT Global Express appare esemplare delle dinamiche di finanziarizzazione e concentrazione che caratterizzano il sotto settore dei corrieri espressi, accentuate in periodo di crisi dalla pressione sui prezzi esercitate dai clienti. Ne deriva un susseguirsi di acquisizioni e fusioni che hanno da un lato un impatto - come si vedrà - sulle relazioni lavorative e sulle capacità sindacali, dall'altro sulla trasformazione degli stili manageriali e in particolare sulla messa in campo di un management delle performance che introduce una logica di misurazione quantitativa a tutti i livelli dell'impresa.

Le differenze tra i due casi studio non sono tuttavia di solo ordine economico ma anche socio-storico. Poiché la diversa stratificazione storica della forza lavoro ha un impatto sia sulle forme di gestione della manodopera sia sulla selezione dei profili sociali, il prossimo capitolo sarà dedicato all'analisi delle specificità sociali della manodopera impiegata nonché alle diverse dinamiche di sviluppo delle catene distributive nei due contesti regionali indagati.

Capitolo 2 Territori logistici : storia, infrastrutture, lavoro

Introduzione

Nel primo capitolo della tesi si è visto come la diversa morfologia e il diverso tessuto economico nazionale abbiano dato luogo a una configurazione differente del settore nei due paesi dove la ricerca è stata svolta, in particolare è risultata evidente la più ampia frammentazione della logistica italiana. Le differenze tra i due casi studio non si limitano tuttavia alla struttura e alla dimensione delle imprese, ma riguardano anche le caratteristiche sociali della forza lavoro impiegata nel settore.

Come messo in luce dagli approcci delle catene globali delle merci (Gereffi *et al.*, 2005) e delle reti globali di produzione (Barrientos *et al.*, 2011; Henderson *et al.*, 2002), l'integrazione di parti del processo produttivo disperse globalmente, connette non solo imprese e contesti differenti ma anche specifiche composizioni di forza lavoro, caratterizzate, a loro volta, da forme eterogenee di segmentazione e di riproduzione sociale. L'integrazione dei contesti locali e delle imprese nella matrice reticolare della produzione supera quindi la sola questione dei costi del lavoro (Borghi *et al.*, 2017). Il settore logistico si è sviluppato, d'altronde, proprio come risposta alla necessità di risolvere le contraddizioni interne al processo di transnazionalizzazione dell'economia e di gestire spazi e regimi del lavoro eterogenei. La storia e i rapporti sociali dei luoghi dove la forza lavoro vive, cresce e si socializza non sono quindi questioni separate dalla dimensione economica poiché si tratta di elementi mobilitati sia nei processi di estrazione del valore sia nei sistemi di controllo e subordinazione dello stesso. Sono, in altre parole, fattori essenziali per comprendere le condizioni e le relazioni di lavoro (Alberti *et al.*, 2017; Coe *et al.*, 2008), poiché le imprese multinazionali mettono in campo pratiche di "adattamento selettivo" (Zeitlin, Herrigel, 2000) – cioè forme ibride di gestione e organizzazione - a seconda del contesto sociale in cui operano.

Nel presente capitolo lo sguardo sarà quindi volto a cogliere in primo luogo le trasformazioni – sociali, economiche e culturali - di lungo e medio periodo che hanno attraversato i territori oggetto d'indagine, e a restituire una certa profondità storica alle analisi che saranno sviluppate in seguito, a partire dalla ricerca sul campo. In

particolare, le dinamiche di stratificazione della forza lavoro, impiegata all'interno del settore in ciascuno dei due casi studio, saranno cruciali alla comprensione degli aspetti soggettivi, quali le disposizioni lavorative e le costruzioni identitarie, degli attori incontrati sul campo.

Insisterò inoltre sul rapporto tra territorio, infrastrutture e lavoro al fine di comprendere i processi di mutamento sociale ed economico che hanno condotto a un certo tipo di sviluppo del settore in due contesti distinti. In altre parole, si tratta di analizzare il modo in cui le infrastrutture logistiche si sono sviluppate all'interno dei territori, e quindi la dimensione spaziale dell'oggetto di studio. Mentre generalmente il rapporto tra logistica e territori viene letto a partire dalle infrastrutture, questo capitolo si propone invece di mappare e analizzare l'evoluzione del posizionamento dei magazzini e delle piattaforme sul territorio mettendola in relazione con le caratteristiche storiche e sociali della manodopera impiegata nei diversi siti.

La prima sezione del capitolo, che sarà dedicata alle dinamiche di localizzazione delle imprese logistiche sul territorio e sul ruolo svolto da quest'ultime nella trasformazione dei modelli di *governance* territoriale, si fonda in gran parte sulle ricerche condotte da geografi e urbanisti, nonché sui rapporti prodotti da diversi istituti di ricerca e sulle interviste svolte con il management.

La seconda e terza sezione saranno invece dedicate ai due contesti regionali in cui è stata svolta la ricerca. Per ciascuna sarà effettuata in un primo tempo una breve ricostruzione delle trasformazioni del lavoro e delle dinamiche migratorie, grazie alla letteratura sul tema in Italia e alle analisi prodotte in particolare dal filone della "sociologia delle classi popolari" in Francia (Siblot *et al.*, 2015). Benché non esaustiva, quest'ultima fornirà inoltre una base per la comprensione dei diversi processi di segmentazione della forza lavoro. Nella seconda parte di ciascuna delle due sezioni saranno invece analizzate le dinamiche di localizzazione dei magazzini e i recenti sviluppi del settore nei due contesti, grazie all'analisi delle interviste condotte con sindacalisti e manager aziendali e di dati e ricerche sulle infrastrutture logistiche regionali.

In sintesi, l'obiettivo del capitolo è analizzare il contesto sociale e di stratificazione storica della composizione del lavoro in relazione alla localizzazione spaziale delle

infrastrutture logistiche. La scelta di compiere questo tipo d'indagine è legata alla domanda di ricerca più generale che attraversa l'intera tesi, e cioè comprendere come le imprese logistiche si adattano ai contesti economici e sociali nei quali esse operano. Il capitolo serve inoltre a rinforzare ulteriormente le basi per la comparabilità dei due casi studio restringendo il focus dalla scala nazionale a quella regionale, e più in particolare a giustificare la selezione dei due casi studio (e quindi la scelta di mettere a confronto un magazzino di TNT a Padova, città di poco più di 200.000 abitanti, e uno localizzato nella metropoli parigina). D'altra parte, come si vedrà nella sezione dedicata al contesto italiano, il magazzino di TNT di Padova è piuttosto da considerarsi come inserito all'interno di un regione dai confini amministrativi sfumati, la metropoli diffusa veneta, che si presenta come un unico spazio urbanizzato all'interno della quale le connessioni economiche e sociali sono estremamente dense.

1. I ‘riaggiustamenti spaziali’ dell’industria logistica: dinamiche di localizzazione dei magazzini e trasformazioni della governance territoriale

La logistica presenta, forse più di ogni altro settore economico, un carattere prettamente spaziale. Da questo punto di vista, è bene ricordare che quando si parla di logistica si fa riferimento anche a quell’insieme d’infrastrutture materiali e informatiche che connettono e innervano i territori, e che permettono ai flussi di merci e informazioni che si muovono su scala globale di transitare al loro interno, rendendone possibile la riproduzione sociale, economica e materiale.

Sviluppo ed espansione del settore della logistica hanno quindi comportato la proliferazione d’infrastrutture di vario genere, che consentono la circolazione di merci e informazioni. In termini generali, prestare attenzione al modo in cui le infrastrutture logistiche sono distribuite sul territorio, permette di capire quali logiche sottendono i flussi di merci, informazioni e lavoro necessari alla sua riproduzione e di rendere visibile la rete d’infrastrutture generalmente occultate che tracciano i circuiti economici facendo emergere una nuova geografia che spesso eccede le frontiere amministrative. La costruzione di magazzini, *hub*, piattaforme logistiche, terminal marittimi e aeroportuali, autostrade, *data centers*, non solo trasformano la morfologia dei territori e disegnano nuove mappe, ma svolgono inoltre un ruolo di primo piano rispetto alle forme e ai dispositivi della governance territoriale. Le imprese private, infatti, come messo in luce dal caso dell’industria logistica, operano anch’esse attraverso le differenze che stratificano i territori, riproducendole e mutandone la morfologia. Il risultato di tali dinamiche è il proliferare di confini mutevoli che attraversano lo spazio sociale e che non sono riconducibili alla sola azione degli Stati nazionali.

In un volume uscito di recente Giorgio Grappi (2016) analizza l’emergere dei corridoi logistici e concettualizza quella che viene definita la nuova “politica dei corridoi”. L’intreccio tra processi economici, trasformazioni della governance territoriale e della forma Stato, viene così letto attraverso la lente delle operazioni logistiche che “penetrano nei territori e ne mettono in tensione l’organizzazione”, trasformando i regimi lavorativi e la strutturazione del potere geoeconomico (Grappi, 2016, p.77). Queste considerazioni, per quanto sviluppate in relazione alle politiche

globali dei corridoi logistici, non sembrano perdere la loro valenza se trasposte su scala locale, poiché anche a livello urbano o regionale gli operatori logistici possono diventare attori di rilievo nello sviluppo e nella pianificazione economica dei territori.

Come messo in luce dalla geografia economica, lo spazio urbano, e più precisamente la “metropoli neoliberale” (Harvey, 2012), costituisce un terreno privilegiato di valorizzazione del capitale finanziario e speculativo nonché un campo di sperimentazione di nuovi dispositivi di accumulazione e governance territoriale. In questo senso, la costruzione e la gestione d’infrastrutture logistiche e di trasporto, che avviene generalmente attraverso una forma di governance “mista” (Mendez, Mercier, 2006, p.257) fondata su negoziazioni o partnership tra attori pubblici e privati, rappresenta un terreno cruciale.

In costante crescita, il mercato immobiliare logistico è oggi il più richiesto in Europa. In Italia, gli investimenti sono aumentati nel 2017 di oltre il 95% rispetto all’anno precedente (Cbre, 2018). In Francia, l’aumento è stimato al 72% annuo nella sola regione parigina, che rappresenta un terzo della domanda nazionale (Demangeon, 2017). La dinamicità dello sviluppo di questo settore immobiliare intorno all’asse Lille-Parigi-Lione-Marsiglia durante gli anni 1999 e 2000, contrasta inoltre con l’arresto dei grandi progetti industriali francesi nello stesso periodo (Raimbault, Bahoken, 2014, p.53).

Le società immobiliari che investono nei centri logistici, svolgono nella maggioranza dei casi la sola attività di *asset management*, si occupano cioè della pianificazione, della realizzazione e della vendita delle infrastrutture che sono poi affidate in concessione o locazione a uno o più operatori logistici, i quali si occupano della gestione operativa del centro. Altri soggetti che vedono nei centri logistici un investimento a reddito sono le società finanziarie, in particolare i fondi d’investimento, la cui importanza è aumentata esponenzialmente negli ultimi anni in ragione dell’estensione della finanziarizzazione del mercato immobiliare nel suo insieme (Genco, 2014).

Promotori immobiliari e fondi d’investimento giocano così un ruolo importante nello sviluppo di nuove forme di urbanizzazione e governance territoriale. Questo avviene in particolare nei comuni più poveri - e quindi meno dotati di mezzi tecnici e finanziari capaci di regolare i processi di sviluppo urbano - dove i promotori logistici si

sostituiscono progressivamente agli attori pubblici. Presentata sempre più sovente come un'opportunità di crescita per il territorio grazie alla creazione di posti di lavoro, la logistica diventa tuttavia a poco a poco per questi comuni una vera e propria “scatola nera” sulla quale non hanno alcun tipo di controllo (Savy, 2014, p.41). Come dimostrato da alcuni studi condotti da urbanisti e geografi sul settore logistico in Francia, il risultato di tali dinamiche è la finanziarizzazione delle politiche pubbliche locali di urbanizzazione attraverso una “privatizzazione silenziosa” della costruzione di spazi logistici (Raimbault 2016; 2017).

La costruzione di magazzini e piattaforme può avvenire inoltre attraverso processi di espropriazione di terreni adibiti ad altro uso, anche abitativo. Il magazzino dove è stata svolta la ricerca nel Sud di Parigi è stato ad esempio costruito - a seguito di una (violenta) espulsione - su un terreno in precedenza occupato da un campo rom. Questo tipo di operazioni di privatizzazione e valorizzazione logistica dei terreni, fa parte di un processo messo bene in luce dal concetto, forgiato da David Harvey, di “accumulazione per espropriazione” (2003), con cui l'autore identifica le dinamiche attuali di esproprio, privatizzazione e valorizzazione di diversi spazi ancora parzialmente governati da una logica pubblica.

Oltre alla crescita della domanda del mercato immobiliare logistico, un'altra dinamica documentata da studi e rapporti è il crescente “gigantismo” dei magazzini²⁹. Gli ultimi anni sono stati infatti caratterizzati dalla tendenza a costruire piattaforme sempre più vaste, vere e proprie “fabbriche di colli”, per riprendere l'espressione impiegata da un manager intervistato, la cui dimensione media si aggira in Francia intorno ai 50.000 metri quadrati (ma che può raggiungere dimensioni record come nel caso del magazzino di Amazon a Brétigny-sur-Orge, venti chilometri a sud di Parigi, che ha una superficie di 142.000 metri quadrati). D'altronde, come vedremo in seguito, TNT nella regione parigina sta avviando un progetto di ristrutturazione interna chiamato “Infra” che - anche in seguito all'acquisizione da parte della multinazionale americana FedEx - prevede la chiusura di diversi siti e la creazione di nuove piattaforme di questo tipo. Tale dinamica è legata in parte alla finanziarizzazione del settore immobiliare

²⁹ Termine usato per descrivere la tendenza a costruire navi sempre più grandi e legata ai fenomeni di finanziarizzazione nel settore del trasporto marittimo. Si veda: Bologna, 2010

logistico, ma soprattutto alla volontà da parte delle imprese logistiche di massificare ulteriormente i flussi per abbattere i costi di trasporto e movimentazione. L'aumento delle vendite on line e la transizione verso un modello basato sulla cosiddetta "omnicanalità"³⁰, termine in voga nel lessico manageriale, portano infatti alla necessità d'integrare ulteriormente i diversi flussi di merci.

La costruzione di piattaforme logistiche di grandi dimensioni ha anche un impatto sulla morfologia del tessuto urbano. Da un lato essa spinge all'allontanamento progressivo delle aziende dai centri urbani in cerca di terreni sempre più vasti, favorendo così il processo di decentramento logistico che sarà discusso nel caso della regione parigina. Dall'altro, da impulso alla creazione di nuovi poli che si trasformano in veri e propri territori logistici. La specializzazione logistica e la conseguente piattaforma di queste aree periurbane ricorda le dinamiche di "clusterizzazione" dei distretti produttivi studiate dalla geografia economica. Quest'ultima ha d'altronde messo in luce come il radicamento spaziale delle attività economiche sia sottoposto oggi a un doppio movimento di globalizzazione della concorrenza da un lato e di specializzazione e territorializzazione dall'altro (Mendez, Mercier, 2005, p.253).

La costruzione delle reti infrastrutturali necessarie alla distribuzione delle merci ha infine un impatto anche sul valore dei mercati. La tendenza ad aumentare gli investimenti nel mercato immobiliare logistico, e la domanda di spazi sempre più vasti per costruire magazzini, contribuiscono in effetti all'incremento dei prezzi del mercato immobiliare e determinano una valorizzazione finanziaria dei terreni.

La disponibilità e il costo dei terreni non sono tuttavia gli unici criteri che guidano le scelte di localizzazione dei magazzini. La posizione strategica rispetto ai flussi e alle infrastrutture (come gli aeroporti, i porti o le autostrade) e la vicinanza a zone di consumo sono anch'essi parametri cruciali. Tuttavia, questi variano in funzione della tipologia di merci movimentate dalle aziende. Per la logistica distributiva e commerciale – cioè per le piattaforme dei corrieri espressi e della grande distribuzione - la vicinanza ai bacini di consumo è un criterio primordiale, poiché tali operatori devono rifornire negozi e clienti privati su base quotidiana. Tempi e costi del trasporto devono

³⁰ Si tratta della gestione strategica, gestionale e organizzativa integrata di tutti i canali - on line e off line - da parte dell'azienda. Si differenzia quindi dall'approccio multicanale, che è caratterizzato dall'utilizzo di diversi canali, on e off line, durante il percorso d'acquisto.

essere quindi ridotti il più possibile. Le piattaforme della logistica industriale – quella che si occupa dei prodotti semi finiti e ricambi - tendono invece a situarsi il più possibile vicino ai luoghi di produzione.

In funzione dei diversi parametri – la ripartizione dei punti di consegna, la strutturazione degli assi di trasporto e la densità dei bacini di consumo – le imprese logistiche scelgono quindi la localizzazione dei magazzini utilizzando dei software specifici che individuano un baricentro, cioè un centro di gravità che corrisponde all’ottimizzazione economica. Così il direttore operativo regionale di TNT Ile-de-France racconta come l’impresa sceglie l’ubicazione dei suoi siti:

In generale, quando posizioniamo un centro di distribuzione o un centro di spedizione, partiamo da una base, da dove sono collocati i nostri clienti, i nostri destinatari, e poi guardiamo quella che viene chiamata la densità, cioè il numero di abitanti al metro quadrato. Poi individuiamo un punto X e un punto Y, e calcoliamo il baricentro. In funzione del baricentro, in funzione di questo perimetro, si vede il numero di colli che questo rappresenta. [...] Poi una volta che hai trovato il punto, dove probabilmente si troveranno anche altri concorrenti, si chiama un promotore, come qui, Sogaris. Sono dei fondi che comprano il terreno e costruiscono il magazzino. Noi poi ci impegniamo a restarci per una certa durata, ma loro costruiscono quello che vogliamo. (Frédérique Itri, Direttore regionale delle operazioni TNT Global Express, Ile-de-France 21/04/2016)

Infine, per la scelta della localizzazione dei magazzini, i grandi gruppi logistici si basano anche sul tipo di bacino d’impiego, anticipando il reclutamento che sarà messo in campo. Il rapporto tra bacini d’impiego e localizzazione delle infrastrutture viene tuttavia raramente preso in considerazione dalle ricerche sulle infrastrutture e i siti logistici. Pur in assenza di un’analisi sistematica sul rapporto tra le dinamiche d’insediamento dell’industria logistica e le caratteristiche sociali dei territori prescelti, diversi elementi confermano l’importanza di tale criterio. In studio condotto nel 2004 da Afilog (associazione di categoria delle imprese della logistica francesi) ad esempio, il 71% dei manager e dirigenti d’azienda intervistati ha dichiarato di considerare il

reclutamento come il principale criterio di localizzazione dei magazzini (Afilog, 2004, p.14). Disponibilità e caratteristiche sociali della forza lavoro locale costituiscono quindi un vettore di localizzazione fondamentale per delle imprese alla ricerca di una manodopera scarsamente qualificata e a basso costo. D'altronde, come si vedrà in relazione al caso sia francese sia italiano, negli ultimi anni i grandi gruppi hanno mediatizzato fortemente la costruzione di piattaforme logistiche, presentate sempre più spesso come un'opportunità per i territori economicamente depressi. Le dinamiche di "fuga" dagli Interporti in Italia e il "decentramento logistico" parigino - che saranno analizzati nelle prossime sezioni – sembrano quindi almeno in parte legate alla ricerca di nuovi bacini d'impiego. Nel caso italiano in particolare, la conflittualità espressa dalla manodopera migrante nel settore appare determinante nell'allontanamento delle imprese dai poli storici di insediamento della logistica distributiva.

Un ultimo elemento che emerge dall'analisi dell'evoluzione della localizzazione dei magazzini di distribuzione e che riguarda il rapporto tra infrastrutture e territorio è la forte labilità e instabilità dei magazzini. Se è vero che la logistica di distribuzione è un'attività difficilmente delocalizzabile – poiché la metropoli deve essere continuamente rifornita di merci – tuttavia i magazzini sono estremamente mobili all'interno di questo spazio. Per fare solo un esempio, il 10% dei magazzini della rete logistica di Carrefour in Francia cambia ogni anno circa la sua localizzazione (Gaborieau, 2016, p.43). Questo amplifica le dinamiche di concorrenza tra territori su scala urbana, in funzione delle risorse che questi possono offrire in termini di manodopera, di mezzi tecnici (infrastrutture) e di competenze (Mendez, Mercier, 2005, p.272). La mobilità dei magazzini, come dimostrato dal caso italiano, può essere anche utilizzata come risorsa strategica per rispondere ai conflitti di lavoro, in una dinamica di adattabilità e resilienza tipica della razionalità logistica.

Attraverso la lente "logistica" è possibile quindi leggere in maniera differente i territori, sia da un punto di vista delle loro connessioni con la dimensione globale, sia della loro evoluzione storica ed economica. L'assunzione di tale prospettiva, condotta attraverso l'osservazione e lo studio delle trame infrastrutturali che innervano i territori e trasformano i modelli di governance, può tuttavia trarre vantaggio ed essere arricchita ulteriormente da un'attenzione al lavoro ed in particolare alle mutevoli caratteristiche

sociali e condizioni di riproduzione della forza lavoro impiegata nel settore, al fine di mettere in luce la maniera in cui le aziende operano effettivamente attraverso differenze ed eterogeneità presenti in contesti sociali e mercati del lavoro specifici.

Nelle prossime sezioni saranno analizzate la morfologia sociale della forza lavoro nei due territori, le logiche di insediamento delle infrastrutture logistiche e il legame tra queste due. Ad accomunare i due casi studio non è soltanto la ridefinizione dei modelli di governance territoriale, attraverso forme d'ibridazione tra logiche pubbliche e private all'interno delle quali il settore logistico gioca un ruolo decisivo, ma anche le caratteristiche sociali della manodopera impiegata. Questa è infatti segnata in entrambi i casi da importanti processi di razzializzazione che si differenziano tuttavia nella loro morfologia in ragione delle diverse storie dei processi migratori che hanno attraversato questi territori.

2. La metropoli parigina: dalla grande fabbrica alle “fabbriche di colli”

La città è uniforme soltanto in apparenza. Perfino il suo nome assume suoni differenti nei diversi quartieri. In nessun luogo – se non nei sogni – il fenomeno del confine può essere esperito in forma così originaria come nelle città.

Walter Benjamin (2014, p.136)

La ricerca sul campo francese, è stata condotta all'interno di un magazzino di TNT Global Express situato in un comune della periferia Sud Est di Parigi, all'interno di quella che un tempo veniva chiamata la *banlieue rouge*, la cintura rossa. Si tratta di quelle città sorte nei sobborghi, i *faubourgs*, che circondavano Parigi, costruite attorno ai grandi poli industriali. La *banlieue* moderna nasce infatti nel 1859 con l'annessione da parte di Parigi dei comuni limitrofi, dove vengono trasferite allora le attività nocive e inquinanti fino a quel momento collocate *intra muros* (Bertho, 1997). Luoghi di densa concentrazione operaia e bastioni del Partito comunista francese (Pcf) dagli anni Venti, la loro storia è indissolubilmente legata a quella delle classi popolari parigine e alla loro identità collettiva costruita negli anni all'interno dei posti di lavoro e nei quartieri operai. Ma la storia della *banlieue* parigina è – com'è ben noto – anche una storia d'immigrazione. Nel corso del tempo, i diversi flussi migratori hanno stratificato il corpo sociale in quelli che sono stati a volte definiti come dei “territori di confine” (Balibar, 2007). Belgi, spagnoli, italiani, portoghesi, o ancora armeni dal 1915, hanno abitato *bidonvilles* e quartieri operai – le *cités* – ai bordi della metropoli e lavorato nelle sue fabbriche. A partire dagli anni 1960, sono soprattutto algerini, tunisini e marocchini, e successivamente lavoratori provenienti dall'Africa Sub Sahariana - in particolare dal Mali e dal Senegal - ad arrivare in massa dalle colonie della Repubblica, ed è con quest'ultimi in particolare che inizia ad emergere pubblicamente il “problema dell'immigrazione” (Hazan, 2015).

A partire dalla fine degli anni Settanta, le profonde trasformazioni prodotte dalla crisi del fordismo hanno plasmato questi territori – in particolare con la chiusura e la

delocalizzazione di numerosi siti produttivi – e ne hanno profondamente modificato la morfologia economica e sociale. La fine degli anni di sviluppo economico e industriale della Francia a partire dal Secondo dopoguerra, è stata accompagnata da un processo di disgregazione della *banlieue* operaia sviluppatasi ininterrottamente a partire da questo periodo e consumatasi definitivamente in seguito ai processi di deindustrializzazione e alle nuove politiche urbane. Oggi i tassi di disoccupazione nelle cosiddette “zone prioritarie” o “sensibili”, istituite nel 1996, sono di sedici punti superiori alla media nazionale (cioè 26,4% contro 10,1%) e per i giovani di meno di trent’anni la media nazionale raggiunge il 36% (Onpv, 2016). In alcuni quartieri popolari i tassi di disoccupazione arrivano fino al 45% (Cereq, 2004). Come messo in luce da numerose ricerche, le diseguaglianze territoriali sono egualmente importanti se si considera il mondo della formazione, e questo nonostante le politiche di “democratizzazione scolastica” messe in campo dalla seconda metà degli Ottanta (Beaud, 2003).

La destrutturazione del tessuto sociale dei quartieri popolari e dei collettivi operai, ha alterato in profondità anche i rapporti tra gruppi al suo interno e prodotto un processo di razzializzazione dei rapporti sociali dovuto all’indebolimento dell’identità collettiva operaia e alle difficoltà strutturali incontrate nella società e nel mercato del lavoro da parte della seconda e terza generazione di origine immigrata (Fassin, Fassin, 2006). La frattura sociale che si è consumata in qualche decennio è stata inasprita allo stesso tempo da una crescente segregazione spaziale e scolastica, che ha portato con violenza alla luce l’inconsistenza del discorso sull’inclusione repubblicana della cittadinanza francese.

Parallelamente a questi processi, si è assistito a un cambio speculare nelle rappresentazioni sociali della *banlieue*. “La *banlieue rouge* lascia il posto alla *banlieue*” (Bertho, 1997, p.12), da bastioni operai le *cités* HLM³¹ si trasformano in “ghetti”³², i lavoratori immigrati ritornano ad essere semplicemente “immigrati”, e le classi laboriose si trasformano nelle “nuove classi pericolose” (Beaud, Pialoux, 2013). Allo

³¹ “Habitation à loyer modéré”, l’edilizia pubblica.

³² Tuttavia Loïc Wacquant nel contesto di un’analisi comparata tra Francia e Stati Uniti, critica l’utilizzo dell’espressione di “ghettizzazione” per quanto riguarda il caso delle *banlieues* operaie francesi. A differenza dei ghetti americani, secondo il sociologo, nel caso francese i minori tassi di povertà e violenza, nonché la diversa - e meno omogenea - composizione etnica dei quartieri, invitano a non impiegare questo termine per descriverne i processi di segregazione spaziale. Si veda: Wacquant, 2006.

stesso tempo, nelle pratiche di gestione dell'ordine pubblico come nelle rappresentazioni sociali, la questione coloniale è riemersa con forza, e il soggetto coloniale ha fatto una "ricomparsa temporalmente sfasata nello spazio secolarizzato del repubblicanesimo francese" (Mezzadra, Neilson, 2013).

Tuttavia, è importante notare che un'analisi sociologica di tali trasformazioni, rischia di scivolare nella trappola del miserabilismo e nella riproduzione delle rappresentazioni negative della *banlieue* e dei suoi abitanti, se non prende in considerazione la metamorfosi compiuta allo stesso tempo dalle forme di partecipazione sviluppatasi di pari passo alle trasformazioni economiche e sociali. La segregazione urbana e le trasformazioni della composizione sociale nei quartieri popolari hanno prodotto infatti pratiche di solidarietà "formali e informali" diverse da quelle tipiche dell'epoca precedente, benché più vulnerabili, invisibilizzate e spesso oggetto di processi di "dequalificazione" (Siblot et al. 2015, p.291).

All'interno dei posti di lavoro la transizione storica e la disgregazione del tessuto sociale operaio brevemente descritte nei paragrafi precedenti, hanno avuto ripercussioni profonde sulle forme di segmentazione. Si tratta di un tema trattato in particolare nel volume ormai classico di Stéphane Beaud e Michel Pialoux (1999). Gli autori, basandosi su un'inchiesta di lungo periodo nella regione di Montbéliard e nella fabbrica di Peugeot a Sochaux tra il 1983 e il 1995, hanno analizzato i rapporti tra le diverse generazioni di lavoratori e l'emergenza del voto operaio all'estrema destra, mettendo in luce come "la cristallizzazione razzista [...] si sia fissata meno sui comportamenti dei genitori immigrati in fabbrica che su quello dei loro figli all'esterno" (Ibid., p.363).

Le gerarchie sociali che si fondano su categorie etniche, razziali, di genere, e d'età, penalizzano quindi specialmente i giovani, e più in particolare i giovani discendenti d'immigrati che rappresentano oggi quasi il 10% della popolazione francese in età da lavoro, cioè 3,9 milioni di persone, la più alta proporzione in tutta Europa. Lo stigma associato ai "giovani dei quartieri", la *racaille*³³, soggetto la cui posizione sociale viene definita simultaneamente da razza, età e luogo di residenza, arriva fino all'interno dei luoghi di lavoro dove i giovani di *cit * "fanno paura", e dove per i lavoratori "bianchi",

³³ Espressione dispregiativa, letteralmente "plebaglia", usata dall'allora Ministro degli Interni Nicolas Sarkozy all'indomani delle cosiddette *emeutes* di *banlieue* del 2005.

l'identificazione razziale spesso "compensa la svalorizzazione simbolica dell'identità collettiva operaia" (Beaud, Pialoux, 2003, p.89). D'altronde lo studio di David R. Roediger (1991) sugli anni di formazione della classe operaia negli Stati Uniti aveva già messo in luce come il razzismo non possa essere spiegato semplicemente attraverso il "vantaggio economico", ma piuttosto debba essere letto in relazione a una complessa serie di meccanismi allo stesso tempo ideologici e psicologici di costruzione identitaria e distinzione sociale. Come vedremo, nel magazzino francese in cui è stata condotta la ricerca etnografica "i giovani dei quartieri" costituiscono una categoria che, costruita al di fuori del magazzino, viene tradotta all'interno del posto di lavoro dando luogo a gerarchie complesse.

L'importanza per le aziende multinazionali di metter in campo un "adattamento selettivo" (Zeitlin, Herrigel, 2000) delle forme di gestione della forza lavoro, e cioè di adattarsi alle specificità della società francese fin qui descritte, è emersa ad esempio in un'intervista con il direttore regionale di TNT. Raccontando le difficoltà incontrate nel corso di un'operazione di espansione della rete logistica di GLS, multinazionale basata nel Regno Unito ma con un management prevalentemente tedesco, l'intervistato ha ricondotto il fallimento di tale operazione alla mancata presa in considerazione delle specificità del tessuto produttivo, della regolamentazione del mercato lavoro e dei rapporti industriali, ma anche degli aspetti sociali e culturali del territorio che – in maniera molto significativa – sono riassunti con i termini di "identità" e "coesione sociale".

La Francia non si affronta come gli altri Paesi, in primo luogo perché non ha le stesse dimensioni che gli altri paesi d'Europa. Quando dico dimensioni intendo che ha un territorio, una superficie più vasta della Germania, che la ripartizione dell'economia non è la stessa, e quindi i flussi non sono organizzati nello stesso modo. C'è concentrazione a Parigi. E questo è totalmente diverso in Germania, poiché la Germania ha un tessuto di piccole e medie imprese molto più importante, e quindi la ripartizione dell'economia sul territorio è molto più diffusa. Ma poi c'è anche l'aspetto sociale, la regolamentazione non è affatto la stessa. E poi c'è l'aspetto culturale. La Francia, come ben sai, è un paese latino. E poi questo è un momento in cui la Francia sta cambiando molto, è cambiata molto negli ultimi trent'anni

rispetto al tema della cosiddetta “coesione sociale”. Ci sono molti temi oggi in Francia, il tema dell’identità per esempio, è un tema forte ... E quindi tutto ciò, in che modo ha un impatto? In ogni caso produce degli elementi di differenziazione. (Frédérique Itri, Direttore regionale delle operazioni TNT Global Express, Ile-de-France 21/04/2016)

Studiare le deindustrializzazioni significa studiare delle transizioni territoriali, allo stesso tempo economiche, sociali e politiche (Deshayes, Lomba, 2017). Le delocalizzazioni produttive, le esternalizzazioni e la transizione verso un’economia dei servizi, hanno mutato profondamente i rapporti sociali e i regimi lavorativi nel territorio studiato. Una delle conseguenze più significative di queste trasformazioni è il processo di invisibilizzazione che colpisce – complice anche il declino dei corpi intermedi e delle identità collettive – le nuove forme di messa al lavoro. Il settore logistico, situato alla frontiera tra industria e settore dei servizi, è da questo punto di vista un caso particolarmente significativo.

La vendita di parte del terreno di Peugeot-Citroën a Aulnay-sous-Bois (Psa), nel Nord-Est di Parigi all’impresa logistica multinazionale ID Logistics costituisce in questo senso un caso emblematico (Benvegnù, Gaborieau, 2017). Psa è stato un bastione operaio storico, luogo delle lotte dei lavoratori che negli anni '70 e '80 erano immigrati dal Marocco, dall’Algeria, dalla Mauritania, dal Mali o ancora dalla Turchia, per lavorare nell’industria automobilistica francese. Nei quartieri della zona, sono i figli o i nipoti di questi, nati per la maggior parte in Francia, che sono destinati a lavorare oggi in gran numero – a fianco a fianco a numerosi lavoratori di recente immigrazione - all’interno dei magazzini logistici. Più che sul passaggio dall’industria alla logistica, il caso Peugeot-Citroën è qui citato poiché emblematico del declino della figura - naturalmente idealtipica – del lavoratore sindacalizzato o iscritto al Pcf, e la sua sostituzione con quella del lavoratore precario, scarsamente sindacalizzato, e socialmente “invisibile”.

Mentre, come si vedrà, nel caso italiano il settore logistico è stato il sito di numerosi conflitti di lavoro e di un poderoso processo di sindacalizzazione dei lavoratori migranti all’interno del sindacalismo di base, in Francia al contrario il settore è caratterizzato da

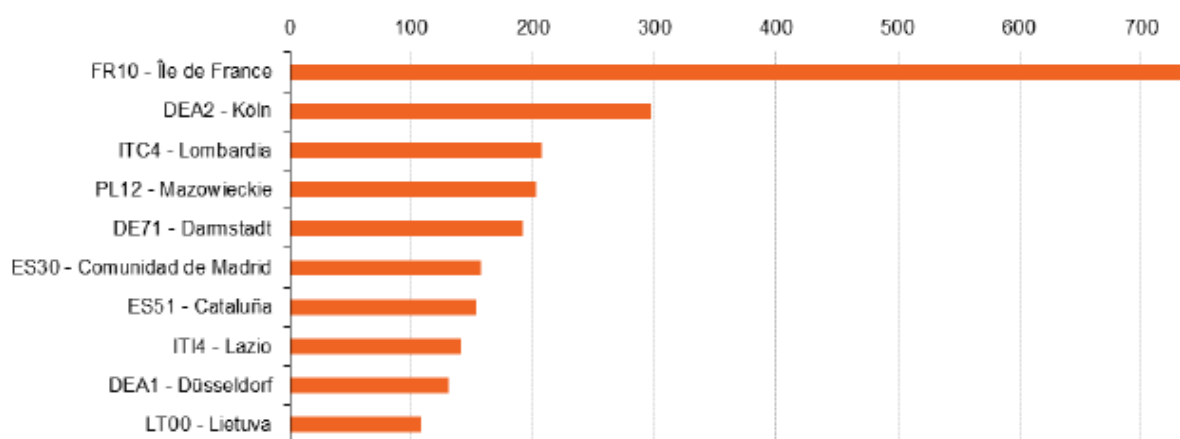
una relativa pace sociale, la cui ragioni saranno analizzate nell'ultimo capitolo della tesi a partire dallo studio di caso.

Il “decentramento logistico” nella regione parigina

Circa 375.000 persone lavorano nel settore della logistica e del trasporto nella regione di Parigi, l'Île-de-France, che come tutte le grandi metropoli è uno snodo logistico cruciale. Qui si concentrano più di un quarto dei magazzini francesi della logistica - ossia diciotto milioni di metri quadrati - con un'accelerazione importante tra il 2001 e il 2009 periodo in cui il numero totale di metri quadrati è aumentato del 50% circa (Driea, 2013).

Come messo in luce dal grafico elaborato da Eurostat qui riportato, si tratta inoltre della prima regione europea per concentrazione d'impieghi nel settore del trasporto e del magazzinaggio, seguita dal distretto di Colonia in Germania e dalla Lombardia in Italia.

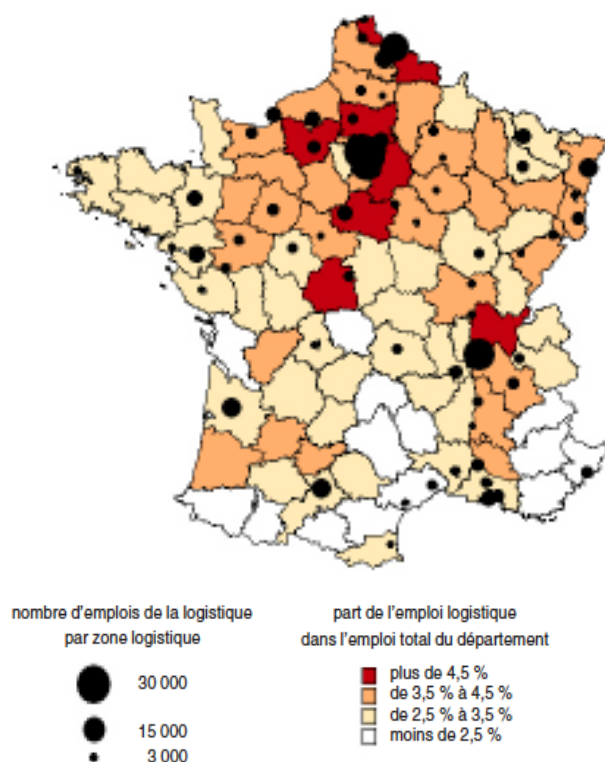
Le dieci regioni europee (NUTS 2) con la maggiore concentrazione di posti di lavoro nel settore del trasporto e magazzinaggio



Fonte: Eurostat, 2016

Tuttavia, una classificazione fondata sulla suddivisione regionale presenta dei limiti importanti, poiché come abbiamo visto le trame infrastrutturali della logistica raramente rispecchiano le frontiere amministrative. La cartografia realizzata da Henri Mariotte nella già citata ricerca sulla parte di lavoro logistico “sommerso”, permette ad esempio di rilevare con più precisione il modo in cui gli impieghi nel settore sono distribuiti sul territorio francese. Come emerge dalla mappa qui riportata, i confini regionali dell’Île-de-France sfumano quando lo sguardo è volto ad indagare il settore logistico. I dipartimenti dell’Oise, dell’Eure e del Loiret sono infatti totalmente inclusi nel polo logistico della regione parigina. Oltre alla predominanza dell’Île-de-France, si osserva inoltre l’importanza dell’asse Lille-Parigi-Lione e più in generale una concentrazione rilevante nel bacino del Rodano.

Posti di lavoro nella logistica in Francia



Fonte: Mariotte Henri, 2007, « L'emploi dans la fonction logistique en France », SESP en bref, no 16.

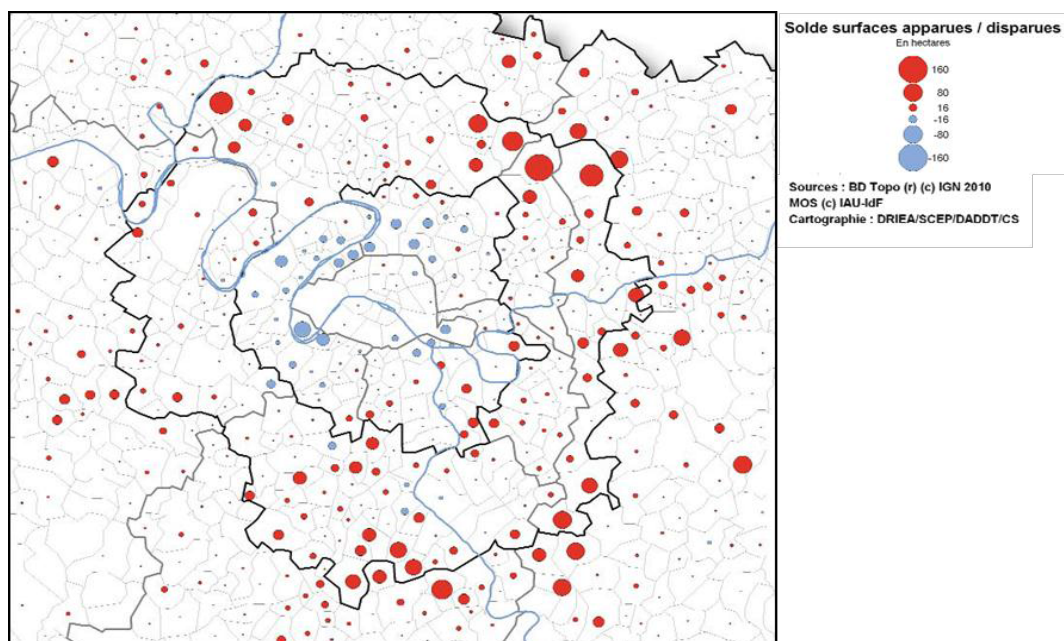
A differenza di altri paesi, in Francia non sembra esistere ancora una vera e propria politica nazionale in materia di sviluppo logistico e di analisi sistematica delle evoluzioni del settore³⁴. Tuttavia, con la legge n°2013-431 del 28 Maggio 2013, il legislatore ha definito per la prima volta come obiettivo prioritario in materia di trasporto la creazione di un’“azione strategica” su scala nazionale e l’organizzazione di una “conferenza nazionale sulla logistica”³⁵ che ha avuto luogo nel luglio del 2015. Il rapporto preliminare stilato dal comitato scientifico mette in primo piano la centralità della questione del rapporto tra logistica e territori, e interroga il ruolo delle istituzioni pubbliche e dello Stato all’interno di un settore che – nonostante l’importanza accordata all’iniziativa privata – è concettualizzato come strategico per la competitività dell’economia nazionale. Il rapporto mette allo stesso tempo l’accento sull’importanza del livello regionale e transnazionale, in particolare focalizzandosi sulla necessità di creare partnership tra entità territoriali quali le metropoli e le regioni all’interno dell’Ue (Arcier, de Tréglodé, 2016). Tuttavia, nemmeno a livello regionale, esiste ancora in Île-de-France una vera e propria politica pubblica di sviluppo che vada oltre il livello comunale.

Il movimento generale delle infrastrutture nella regione parigina è stato definito di “decentramento logistico”, in altre parole il progressivo allontanamento e la dispersione in periferia dei magazzini e delle piattaforme logistiche (Dablanc, Andriankaja, 2011). Nella mappa qui riportata, prodotta da uno studio condotto dalla *Direction régionale et interdépartementale de l’équipement et de l’aménagement d’Île-de-France* (Driea, 2013), si osserva l’evoluzione della localizzazione dei magazzini di distribuzione nella Regione Parigina tra il 1987 e il 2008.

³⁴ In Germania ad esempio il Fraunhofer Institut di Norimberga, centro di ricerca e osservatorio sul trasporto, pubblica regolarmente report e dati europei sul settore.

³⁵ Testo di legge disponibile all’indirizzo:
<https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2013/5/28/DEVX1240360L/jo>

Superfici apparse e scomparse tra il 1987 e il 2008



Fonte: Samarcande (2013), “Le renouvellement du parc d’entrepôts en Ile-de-France”, Rapporto per la Direction régionale et interdépartementale de l’équipement et de l’aménagement d’Île de France (DRIEA).

I centri logistici costruiti tra il 1987 e il 2008 (rappresentati dai punti di colore rosso), sono collocati mediamente nella cintura urbana di secondo livello, mentre quelli chiusi (punti di colore blu) sono principalmente collocate in centro città o nella prima cintura. Il rapporto in questione afferma che il patrimonio immobiliare logistico è “un sistema vivo, le cui componenti nascono, invecchiano e scompaiono. Le sue caratteristiche demografiche influiscono direttamente sulle condizioni operative della logistica e dei loro occupati e allo stesso tempo strutturano il tessuto urbano (Ibid., p.6).

Un primo elemento che emerge dalle ricerche condotte sull’evoluzione delle infrastrutture logistiche è che questo modello di sviluppo riproduce la frammentazione socio-economica ereditata dall'epoca fordista, ma si dispiega attraverso due logiche divergenti. La prima consiste nella riconversione di ex zone industriali della prima cintura in zone logistiche. Si tratta dei cosiddetti “territori servitori”, espressione utilizzata per qualificare i comuni di periferia nei quali vengono collocate le attività necessarie a Parigi, ma indesiderabili *intra muros*. La sviluppo di comuni quali Marne

la Vallée, *ville nouvelle* all'est della capitale, o ancora di Mitry-Mory e Compans, situati in prossimità dell'aeroporto Roissy-Charles de Gaulle, dove spazi storicamente dedicati all'industria chimica sono stati riconvertiti in attività logistiche, è in questo senso significativo. Di questa tipologia fa parte anche il caso già citato dello storico sito della fabbrica di PSA Peugeot Citroën di Aulnay-sous-bois, chiuso nel 2012, dove Segro Logistics sta costruendo un centro di smistamento e diversi magazzini per Carrefour e Chronopost.

La seconda dinamica riguarda invece la costruzione ex novo di magazzini o “parchi logistici”, cioè di complessi recintati e collegati a un'autostrada. Qui il ruolo di promotori immobiliari e fondi d'investimento è sensibilmente più importante che nel primo caso. Questi diventano infatti attori nella politica locale di sviluppo economico e pianificazione urbana (Raimbault, Bahoken, 2014). Tale dinamica interessa in particolare i comuni della seconda periferia, più poveri, privi di mezzi tecnici e finanziari, che costituiscono veri e propri “ventri molli” del tessuto urbano, dove i promotori logistici penetrano e conducono tali processi di urbanizzazione sostituendosi progressivamente agli attori pubblici. Nonostante le competenze in materia di urbanismo assegnate alle collettività locali, quest'ultime sono incapaci di regolarne i processi di sviluppo logistico (Raimbault *et. al*, 2013). È possibile citare a titolo d'esempio il comune di Sénart, situato 35 chilometri a sud di Parigi. Con 1,7 milioni di metri quadrati di magazzini, Sénart è oggi uno dei principali poli logistici del paese. Il rapporto stilato dalla Driea, già citato, afferma che la logistica ha permesso di sostenerne lo sviluppo e “ha salvato Sénart”. La concentrazione delle attività logistiche in alcune zone – distretti logistici o cluster – e la loro conseguente “piattaformizzazione”, permette il miglioramento della produttività attraverso la massificazione dei flussi, ma è allo stesso tempo vettore di allontanamento dal centro città.

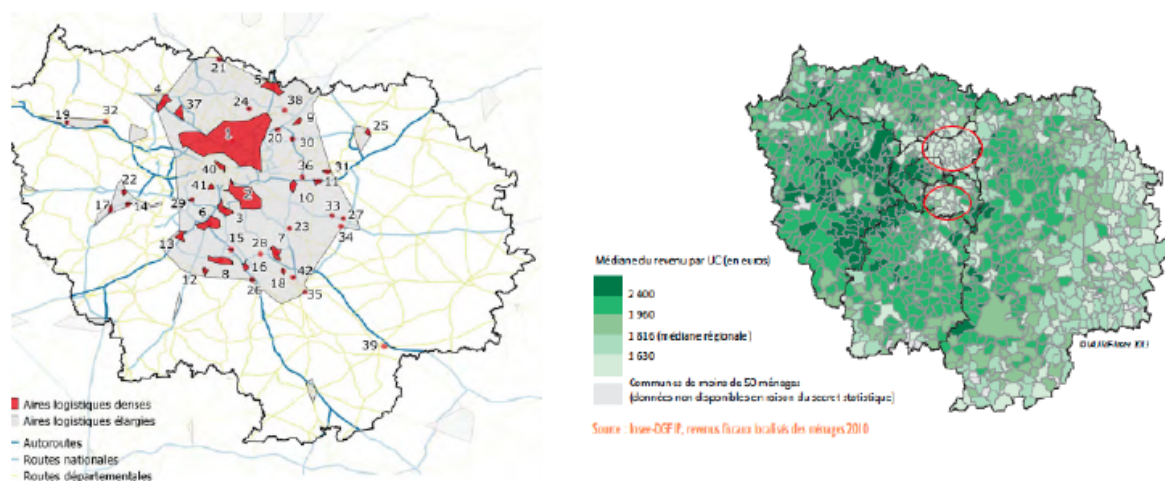
Come abbiamo visto il bacino d'impiego costituisce un criterio cruciale nella scelta di localizzazione dei magazzini della logistica per imprese alla ricerca di una manodopera scarsamente qualificata e a basso costo. Si può avanzare quindi l'ipotesi che i territori prescelti dalle imprese logistiche nella regione parigina nel loro movimento di “decentramento” presentino dei vantaggi non solamente in termini di

spazio disponibile alla riconversione logistica in prossimità del centro città, ma anche perché vi si trovano numerosi quartieri popolari densamente abitati e dove i tassi di disoccupazione sono particolarmente elevati. Si tratta insomma di enormi bacini di manodopera che presentano delle caratteristiche sociali particolarmente adatte al tipo di profilo ricercato dalle aziende.

È il caso ad esempio del comune di Aulnay-sous-Bois che non solo si trova all'intersezione di tre dei principali assi autostradali (A1, A3, A104) e a soli quindici chilometri dal centro di Parigi, ma è anche un comune densamente abitato, dove sorgono numerosi quartieri popolari. D'altro canto, Aulnay-sous-Bois, ma anche i già citati Mirty-Mory e Compans fanno parte (o si trovano al confine) del dipartimento della Seine-Saint-Denis, il più povero di Francia³⁶. La proliferazione di formazioni professionali e di forme di alternanza scuola lavoro nei licei professionali di periferia incentrate sul trasporto e la logistica, costituisce in questo senso un dato significativo. Come emerge dalle due mappe giustapposte, le zone caratterizzate dalla maggior presenza di magazzini sono d'altronde quelle in cui il reddito medio pro capite è più basso:

³⁶ Insee (2017), *En Île-de-France, la pauvreté s'est intensifiée dans les territoires déjà les plus exposés*, Insee Analyses Ile-de-France.

Aree logistiche in Île-de-France e distribuzione reddito medio nella regione



Fonti: Ministère de la Transition écologique et solidaire (2015), “Atlas des entrepôts et des aires logistiques en France”; Insee (2010), Revenus fiscaux localisés des ménages.

Dalla prima mappa, in cui sono raffigurate in rosso le zone logistiche “dense”, emergono due poli principali: il primo, a nord della capitale, comprende numerosi comuni facenti parte in larga maggioranza del dipartimento della Seine-Saint-Denis. La seconda, più piccola e situata a sud di Parigi, è composta dai comuni di Vitry-sur-Seine, Bonneuil-sur-Marne, Alfortville, Créteil, Ivry-sur-Seine, Limeil-Brévannes, Sucy-en-Brie, Villeneuve-Saint-Georges, Rosny-sous-Bois, Boissy-Saint-Léger, Valenton e Villejuif. E’ all’interno di questo secondo polo che si trova il magazzino dove è stata svolta la ricerca etnografica.

L’analisi sistematica del movimento delle infrastrutture nella regione parigina in relazione alle caratteristiche socio-professionali e di reddito delle zone interessate, resta una pista di ricerca da approfondire. Si tratta infatti di un aspetto spesso trascurato poiché il movimento di “decentramento logistico” è generalmente letto come abbiamo

visto attraverso il rapporto tra flussi, infrastrutture e mercato immobiliare. Il rapporto prodotto dal comitato scientifico istituito dalla legge n°2013-431, costituisce in questo panorama un'eccezione, poiché tra i vari elementi di localizzazione evoca il fattore "lavoro". Tuttavia, pur citandolo, questo mette l'accento su altre dimensioni legate all'impatto sociale del "decentramento" quali le emissioni di CO2 prodotte dall'allontanamento dei magazzini dal centro città.

3. La logistica di distribuzione nella ‘metropoli diffusa veneta’

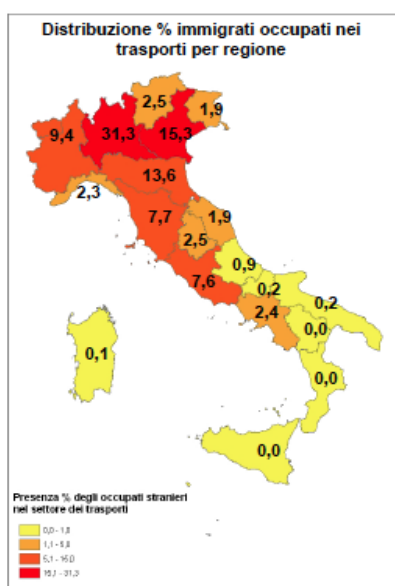
L'Italia, “è tutto un magazzino, e un paesino vicino al magazzino”.

(Lavoratore senegalese della logistica a Bologna³⁷)

Come d'altronde nel resto del Nord Italia, nei magazzini della logistica distributiva di Padova la manodopera non qualificata addetta alle operazioni di magazzinaggio – i cosiddetti facchini - è composta in larga maggioranza da lavoratori migranti provenienti dal Nord Africa, dall'Asia, dall'Africa Subsahariana e dall'Europa orientale. Secondo una ricerca condotta dalla Filt – federazione di categoria della Cgil - nel primo semestre 2013 i lavoratori stranieri occupati in Italia nel settore dei trasporti costituivano il 10,5% della manodopera impiegata, cioè circa 110.000 persone. Nel solo comparto della logistica questi erano invece 40.000, il 16% del totale. Impiegati per oltre il 38,8 % come “personale non qualificato addetto allo spostamento e alla consegna delle merci” la quasi totalità dei lavoratori migranti si concentra inoltre nelle regioni centro settentrionali, in cui la percentuale sul totale degli occupati sfiora il 20% (Galossi, Ferrucci, 2014).

³⁷ Citazione tratta da: Massarelli, 2014.

La presenza immigrata nel settore dei trasporti a livello regionale



Valore percentuale degli occupati nel settore dei trasporti per regione e cittadinanza (I sem. 2013)

Regione	ITA	UE	NON UE
PIEMONTE/VALLE D'AOSTA	88,4	3,8	7,8
LOMBARDIA	84,3	5,0	10,7
TRENTINO ALTO ADIGE	85,0	4,9	10,1
VENETO	81,6	8,8	9,7
FRIULI VENEZIA GIULIA	91,0	3,3	5,7
LIGURIA	94,2	1,9	3,9
EMILIA ROMAGNA	82,6	3,7	13,7
TOSCANA	86,1	5,1	8,8
UMBRIA	80,7	12,0	7,3
MARCHE	89,6	2,1	8,3
LAZIO	92,0	4,9	3,1
ABRUZZO	94,6	3,1	2,3
MOLISE	94,6	2,0	3,4
CAMPANIA	97,3	0,0	2,7
PUGLIA	99,3	0,7	0,0
BASILICATA	100,0	0,0	0,0
CALABRIA	100,0	0,0	0,0
SICILIA	100,0	0,0	0,0
SARDEGNA	99,6	0,4	0,0
TOTALE ITALIA	89,5	3,8	6,8

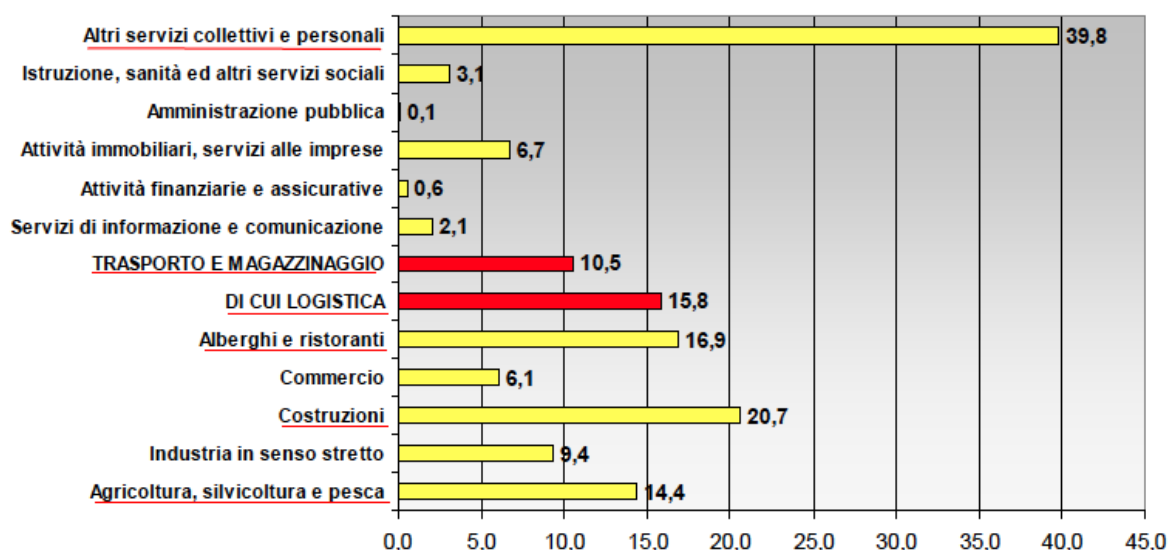
Fonte: Galossi E., Ferrucci Giuliano (2014), "I lavoratori stranieri nel settore logistico e dei trasporti", *Lavoro e immigrazione nei sistemi logistici in Italia*, 10° Congresso nazionale FILT CGIL (elaborazione dati Istat 2013, Rilevazione sulle forze del lavoro).

In Veneto, i flussi migratori sono stati favoriti a partire dagli anni Novanta dalla dinamicità del tessuto produttivo oltre che dall'invecchiamento progressivo della popolazione, e hanno svolto quindi un "ruolo di primo piano nel fornire la forza lavoro necessaria a garantire le condizioni di sviluppo e di competitività internazionale" (Anastasia *et. al.*, 2013, p. 21). La regione, che si distingue per il tessuto produttivo distrettuale di piccola e media impresa manifatturiera, la cosiddetta 'metropoli diffusa' veneta, è un territorio caratterizzato da "un'elevata densità demografica e abitativa, [...] profondamente segnato dalle relevantissime modificazioni insediative e infrastrutturali a carattere residenziale e produttivo che hanno avuto luogo nell'ultimo mezzo secolo" (Merotto, 2013, p. 85). Se anche questo territorio - come quello della metropoli parigina - è stato interessato negli ultimi decenni da fenomeni di delocalizzazione produttiva, è anche vero che negli ultimi anni di crisi si è assistito allo stesso tempo a episodi di *back-reshoring*. Questo è avvenuto ad esempio nel comparto moda, dove le reti produttive

costituite da piccole imprese che operano spesso in situazioni legislative “grigie” permettono elevata flessibilità e profitti importanti per le imprese del lusso “made in Italy” (Bubbico *et al.*, 2017), dove i lavoratori migranti sono impiegati in gran numero.

In Italia più in generale, la presenza di lavoratori stranieri è più importante laddove prevalgono le mansioni dequalificate e quindi principalmente nei servizi alla persona, nelle costruzioni, nei settori agricolo e alberghiero, nonché in quello della logistica. Il lavoro domestico rappresenta l’ambito occupazionale a maggior incidenza di stranieri.

Percentuale della presenza di lavoratori migranti sul totale per settore in Italia



Fonte: Galossi E., Ferrucci Giuliano (2014), “I lavoratori stranieri nel settore logistico e dei trasporti”, *Lavoro e immigrazione nei sistemi logistici in Italia*, 10° Congresso nazionale Filt Cgil.

A differenza di quanto descritto in relazione al contesto parigino, i processi d’immigrazione in Italia sono relativamente recenti, e presentano pertanto elementi di stratificazione generazionale molto più ridotti. Allo stesso tempo la segregazione occupazionale esperita dai lavoratori migranti nel contesto italiano, cioè il loro confinamento all’interno di mansioni dequalificate in ragione del processo di svalutazione sociale e delle competenze lavorative subito, pare più accentuata anche a

causa del maggior impatto che ha avuto la crisi economica del 2008. Questa, infatti, ha comportato una generale riduzione della mobilità sociale e del welfare, nonché una crescente ‘dualizzazione’ del mercato del lavoro, ovvero la sua divisione interna in particolare attraverso l’espansione di segmenti di lavoro “informale”.

Se all’interno dei magazzini della metropoli parigina la “linea del colore” (Du Bois, 2010) appare quindi più sfumata anche in ragione delle complesse stratificazioni storiche della forza lavoro, e nelle mansioni più qualificate o di controllo si trovano anche lavoratori con origini migratorie, nei magazzini del Nord Italia questa costituisce ancora una frontiera relativamente stabile. Anche il differenziale retributivo tra lavoratori italiani e stranieri nel settore logistico è particolarmente elevato: mentre la retribuzione media mensile netta degli italiani si aggira intorno ai 1400 euro, per i lavoratori stranieri (non-Ue) questa è di 1198 euro (Galossi, Ferrucci, 2014). Così un sindacalista descrive la situazione dentro i luoghi di lavoro:

La cosa curiosa per uno che vorrebbe capire cos’è successo nel nostro paese dagli anni Novanta, e come i lavoratori si sono adeguati, è quella di mettersi dentro un magazzino di un qualsiasi corriere espresso, che è la cosa più semplice da capire. Insomma se tu avessi la possibilità di entrare dentro questo magazzino e di prenderti non so un ascensore, una scala, di metterti a un piano centrale alto e guardare dall’alto cosa sta accadendo no, tutta sta gente che si muove, allora, te li metto in ordine così capisci: gli italiani comandano. Prima regola. Gli italiani comandano. Gli italiani in genere sono dipendenti della società che comanda, TNT, Bartolini, ... Che comanda. Quindi il governo del processo. Mediamente l’ultima ruota, cioè colui che fa la fatica materiale di alzare, spostare, caricare, con le braccia, è nel 90% uomo di colore. Non donna. Uomo di colore. (Romeo Barutta, segretario Filt Cgil, Padova, 23/06/2015)

Le gerarchie che attraversano la forza lavoro all’interno dei magazzini appaiono ben più complesse della semplice distinzione tra italiani e stranieri. Non solo le fratture interne, nutrite dalle strategie di reclutamento su base comunitaria, possono basarsi sulla diversa appartenenza nazionale dei lavoratori dando luogo a vere e proprie forme di *race management* (Esch, Roediger, 2012), ma anche altri criteri, quali ad esempio

l'anzianità o il genere, possono costituire elementi di differenziazione, a seconda delle caratteristiche sociali della manodopera occupata in ogni luogo di lavoro.

Gran parte dei migranti che lavorano all'interno dei magazzini sono assunti come "soci lavoratori" dalle cooperative cui le aziende appaltano le mansioni di magazzinaggio e distribuzione. Si tratta di una figura lavorativa ambigua, poiché nonostante il rapporto di lavoro sia chiaramente di tipo subordinato, questa è formalmente distinta dal lavoro dipendente ed è quindi anche priva di alcune delle tutele previste dalla legge. Inoltre, malgrado gran parte dei contratti con le cooperative siano a tempo indeterminato, i "soci lavoratori" sono comunque esposti alla precarietà lavorativa poiché la loro riassunzione nel caso di uno dei frequenti cambi d'appalto non è garantita per legge.

Le prime cooperative italiane sono state fondate come strumento di autodifesa dei lavoratori e per arginare il fenomeno dell'emigrazione di massa nella metà del diciannovesimo secolo. Se inizialmente il movimento cooperativo si fondava su valori di solidarietà e mutualismo, tuttavia la sua progressiva espansione, come anche la crescita delle dimensioni delle cooperative stesse, ha dato impulso a uno stile imprenditoriale che ha portato all'erosione della democrazia interna e delle condizioni di lavoro (Sacchetto, Semenzin, 2014). In particolare, a partire dalla seconda metà degli anni Settanta, l'assimilazione dei principi dell'economia di mercato ha modificato l'apparato ideologico e il dibattito all'interno del movimento cooperativo si è trasformato orientandosi sempre di più intorno alla nozione di "centralità dell'impresa" (Berselli, 2015). Nel corso degli anni Ottanta l'espansione del movimento cooperativo è stata favorita dallo sviluppo delle piccole e medie imprese e dall'incremento della pratica degli appalti e sub-appalti. Infine, le agevolazioni fiscali previste per legge dagli anni Novanta ne hanno determinato l'ulteriore espansione. Nell'ultimo periodo di crisi economica, il settore cooperativo non ha mai smesso di crescere, in modo particolare in quei settori in cui le possibilità di evoluzione di prodotto sono limitate e la forza lavoro resta quindi il fattore strategico³⁸. Un esempio in questo senso è costituito dalle

³⁸ Secondo i dati Istat e Inps, il numero delle cooperative sociali italiane è salito da 11.264 nel 2011 a 13.041 nel 2013. Si veda: Euricse, 2015.

cooperative che operano nel settore sociale, il cui motore di sviluppo è stato tra l'altro proprio l'erosione del welfare statale durante gli anni di crisi.

L'espansione delle cooperative, le progressive fusioni e il crescente turnover, hanno così progressivamente indebolito il rapporto tra vertici e base sociale determinando la rottura dei rapporti solidali. Nonostante l'ideologia partecipativa, in molte realtà il controllo delle decisioni rimane oggi appannaggio esclusivo dei dirigenti. L'evoluzione del settore cooperativo è però anche il risultato di un processo storico di più ampia portata - di cui le conseguenze sul territorio parigino sono già state brevemente descritte - di crisi delle strutture politiche (e in particolare dei partiti comunisti) che in Italia controllavano le maggiori centrali cooperative, quali Legacoop. Fungendo da "tutore esterno" questi garantivano, infatti, un certo tipo di sviluppo del movimento cooperativo e la tutela della sua identità politico-culturale (Berselli, 2015). Oggi, in assenza di questa relazione, in molti casi esso si è progressivamente allontanato dai principi originari, ma è anche sempre più spesso permeabile a meccanismi corruttivi e comportamenti illeciti. Il settore della logistica in particolare, anche a causa della sua rapida espansione e dei lauti profitti che può garantire grazie a investimenti ridotti da parte delle cooperative che mettono a disposizione la manodopera, è stato al centro di numerosi "scandali" legati al fenomeno delle cosiddette "cooperative spurie"³⁹.

Le pressioni sui ritmi e sui costi del lavoro, legati alle dinamiche di subappalto e frammentazione dell'impresa, agli scarsi investimenti tecnologici, nonché ad un impiego massiccio di manodopera migrante, hanno determinato pertanto una situazione di grave deterioramento delle condizioni di lavoro nel settore logistico italiano. Il subappalto a cooperative o consorzi cooperativi ha permesso inoltre in molti casi alle aziende di scaricare la responsabilità dei conflitti e di eventuali situazioni d'irregolarità sulle spalle delle cooperative subappaltatrici.

Tuttavia, durante gli ultimi dieci anni, il settore logistico è stato attraversato da diverse ondate di scioperi organizzati dai sindacati di base (in particolare dalle sigle Si Cobas e Adl Cobas), le cui dinamiche saranno analizzate in profondità nei prossimi capitoli a partire dal caso del magazzino di TNT di Padova. Iniziate tra il 2007 e il 2008

³⁹ Cioè cooperative che attraverso *escamotage* diversi praticano forme di evasione contributiva e non applicano il contratto collettivo nazionale.

nei magazzini e negli Interporti di alcune città, le mobilitazioni si sono diffuse rapidamente diramandosi attraverso la fitta rete logistica che attraversa l'Italia centro-settentrionale, in particolare in Veneto, Lombardia ed Emilia Romagna, appoggiandosi alle reti delle comunità migranti che connettono il lavoro all'interno del settore. Mentre nel 2011 la provincia di Milano è stata l'epicentro dei conflitti, in particolare con gli scioperi avvenuti nei magazzini dell'Esselunga a Pioltello e in quelli de Il Gigante a Basiano, nel 2012 è a Piacenza che hanno avuto luogo le mobilitazioni più importanti, soprattutto presso i magazzini di GLS, Ikea e TNT. Nel 2013 una lunga vertenza ha invece interessato lo stabilimento della Granarolo di Bologna. Le mobilitazioni sono arrivate nel 2014 fino al Piemonte e in particolare presso il Centro Agroalimentare (Caat) di Torino.

In tale contesto, i rapporti tra politica, sindacati confederali e movimento cooperativo non si sono dissolti, ma si sono orientati verso un modello di co-gestione della forza lavoro dentro i magazzini. In particolare, i sindacati confederali in molte situazioni hanno rivestito un ruolo di contenimento del processo conflittuale, se non di vero e proprio disciplinamento della forza lavoro. Così un lavoratore italiano racconta la sua prima esperienza di sindacalizzazione con la Cgil:

Mi ero iscritto [con la Cgil] perché alla fine era tutta un'altra situazione, è un po' lunga da spiegare, però in sostanza c'era tutta questa massa di Cobas, eravamo solo quattro o cinque che non eravamo tesserati, e ci è stato detto, ascolta mettetevi con la Cgil così... c'è stata una sorta di ... insomma, il vecchio responsabile, un certo albanese, che era quello che mi faceva lavorare come un disgraziato, l'ha proposto, come dire quando c'è lo sciopero dei Cobas così venite voi a lavorare e la cooperativa è contenta che ci sia qualcuno in magazzino che lavora, anche la TNT [...]. E' stata una proposta loro, così alla fine si continuava comunque nei giorni di sciopero. (Marco, Padova, 20/07/2016)

In ragione della persistenza di scioperi e conflitti, a partire dal 2015 alcune tra le maggiori aziende del settore dei corrieri espressi appartenenti all'associazione di categoria Fedit, tra cui TNT Global Express, hanno firmato una serie di accordi di portata nazionale con i sindacati di base. Questi prevedono un insieme di tutele per i

lavoratori di cui le aziende committenti si fanno garanti, tra cui la cosiddetta “clausola sociale” che stabilisce il reintegro dei lavoratori in caso di cambio d’appalto a un’altra cooperativa. Si tratta di accordi innovativi, prima di tutto per l’implicita messa in discussione all’interno delle catene di subappalto della distinzione fra chi utilizza il lavoro e chi ne assume la responsabilità. In secondo luogo poiché testimoniano un’evoluzione nelle relazioni industriali attraverso il riconoscimento dei sindacati di base come interlocutori ufficiali delle aziende per la stesura di accordi, nonostante questi siano formalmente esclusi dalla contrattazione collettiva nazionale. La legge prevede, infatti, che a firmare accordi di categoria possano essere solo i tre sindacati confederali (Cgil, Cisl, Uil), al di là della reale rappresentanza nei luoghi di lavoro⁴⁰.

Oltre ad aver causato perdite economiche rilevanti alle aziende, il ciclo di mobilitazioni ha determinato anche un aumento del costo del lavoro e ha portato alcune tra le maggiori imprese a mettere in campo importanti ristrutturazioni, attraverso investimenti in tecnologie informatiche e di automazione della produzione. Come vedremo, è il caso ad esempio del magazzino di TNT Global Express dove è stata condotta la ricerca. Si è venuta così a determinare una situazione di elevata eterogeneità nei livelli di automatizzazione e nelle condizioni di lavoro nel settore.

La riduzione del differenziale di costo tra lavoro diretto e indiretto, come le difficoltà riscontrate nel mantenere sotto controllo il livello di conflittualità nel settore, hanno spinto inoltre alcune aziende a rivedere le strategie di subappalto. Alcuni tra i principali operatori logistici per conto terzi - tra cui TNT Global Express – hanno iniziato infatti a ripensare il modello di esternalizzazione nell’ottica d’incrementare la percentuale di personale diretto. La riduzione del differenziale di costo fra la manodopera esternalizzata e dipendente, ma anche la volontà di riprendere in mano il “controllo” sull’intero processo produttivo in seguito agli scioperi, sono all’origine di questo cambio di tendenza⁴¹.

⁴⁰ Il Testo unico sulla rappresentanza sindacale (2014) prevede che nel settore privato siano le associazioni datoriali ad indicare i sindacati ammessi alla contrattazione nazionale. Il calcolo della “rappresentatività” inoltre è eseguito attraverso l’incrocio del dato associativo e di quello elettorale. Il secondo determina la percentuale dei voti che i diversi sindacati hanno raccolto in occasione delle elezioni delle Rappresentanze Sindacali Unitarie (Rsu), spesso assenti nei luoghi di lavoro di dimensioni ridotte.

⁴¹ Tendenza rilevata anche dall’*Osservatorio Contract Logistics Gino Marchet* del Politecnico di Milano: https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/osservatori/contract-logistics

L'intensificarsi di una seconda dinamica, ampiamente documentata da rapporti e ricerche, può essere infine analizzata in relazione al ciclo di mobilitazioni: si tratta della tendenza da parte di un crescente numero di grandi operatori logistici a insediare la propria attività in aree nuove e non infrastrutturate.

La "fuga" dagli Interporti nella Pianura Padana

La ricerca sul campo italiano, è stata condotta in un magazzino di TNT Global Express collocato all'interno dell'Interporto di Padova, un centro logistico intermodale che fa parte di una più ampia rete di Interporti distribuiti sul territorio, costruiti a partire dagli anni Settanta con l'obiettivo di rendere più competitivo il sistema economico e manifatturiero attraverso l'integrazione del settore logistico nel contesto territoriale e il potenziamento di quest'ultimo grazie alla localizzazione delle imprese in una stessa zona. Si tratta di strutture realizzate attraverso partnership tra amministrazioni comunali, provinciali e Camere di commercio, che gestiscono infrastrutture e servizi rivolti alle merci (scambio intermodale, movimentazione e stoccaggio), ai mezzi di trasporto (carburante, pulizia dei mezzi) e alle persone. Interporto Padova Spa⁴², occupa più di 1 milione di metri quadrati, riceve container principalmente dal mercato veneto e conta più di 100 aziende di trasporto. Al suo interno vi lavorano circa 3000 persone e le mansioni scarsamente qualificate coinvolgono più del 70% della manodopera.⁴³ Insieme a quello di Verona e di Bologna, l'Interporto di Padova fa parte del cosiddetto "modello nordestino" (Censis, 2008). Attraverso questi tre Interporti transita gran parte delle merci realizzate nei distretti produttivi del Nord Est del Paese. La loro posizione geografica è particolarmente favorevole poiché si trovano localizzati lungo le due principali direttrici transnazionali europee di traffico merci: il Corridoio I Nord-Sud (che collega Bologna e Verona con l'Austria attraverso il Brennero) e il Corridoio V

⁴² Interporto Padova Spa sorge all'interno della zona industriale di Padova, è stato istituito nel 1973 da Comune, Provincia e Camera di Commercio insieme alle Ferrovie dello Stato, ed è entrato in funzione nel 1984. Fino a quel momento la maggioranza delle imprese era ancora insediata lungo la circonvallazione cittadina, progressivamente integrata nel tessuto. Nel 1990 diventa una società per azioni.

⁴³ Dati disponibili all'indirizzo: <http://www.interportopd.it>

Est-Ovest lungo il quale si trovano Verona e Padova. Posizionamento che favorisce inoltre la propensione di questi territori all'esportazione, che costituisce il 75% dell'attività all'interno dell'Interporto di Padova.

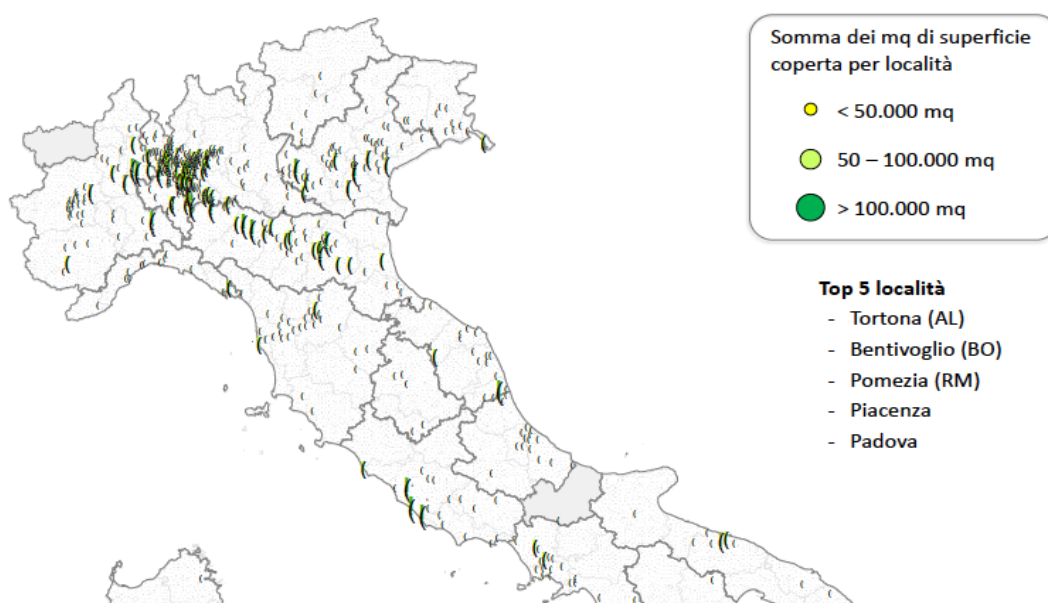
A differenza della maggioranza degli Interporti, realizzati a partire dagli anni Novanta, quelli di Padova, Verona e Bologna sono stati costruiti tra gli anni Settanta e Ottanta nelle zone industriali delle rispettive città in risposta a preoccupazioni di ordine economico ma anche urbanistico e di pianificazione del territorio. L'obiettivo di ridurre i livelli di congestionamento ed emissione di gas inquinanti in particolare, ha portato allo spostamento del traffico merci lontano dal centro città.

Come messo in evidenza da alcune ricerche condotte già alla fine degli anni Settanta, il decentramento del lavoro di banchina nella cerniera territoriale attraverso la costruzione degli Interporti, faceva parte del disegno complessivo di pianificazione e ristrutturazione del ciclo del trasporto. Attraverso la formazione di strutture localizzate nei nodi d'interconnessione delle linee di traffico per ridurre le "rotture di carico" e articolare i diversi flussi, la costruzione di *inland terminals* aveva come primo obiettivo la diminuzione dei tempi di sosta e di *handeling*, già ottenuta in parte grazie all'introduzione del container standardizzato ma che sarebbe andata perduta senza una rete infrastrutturale e un circuito informativo adeguati. Negli anni della cosiddetta "rivoluzione logistica", sono quindi le imprese in Italia a dare impulso alla programmazione nazionale inserendosi nelle strutture decisionali e organizzative, e dando così vita all'intreccio tra pianificazione pubblica e attori privati già osservato per il caso francese e divenuto a partire da questo periodo il principale strumento di governance territoriale.

Tali sviluppi, avvenuti nel contesto della crisi del fordismo e delle conseguenti ristrutturazioni che hanno portato alla transizione verso un modello produttivo decentrato e distribuito sul territorio (Magnaghi, *et. al.*, 1970; Studi operai, 1977), hanno dato vita a una logistica e a un sistema d'infrastrutture altrettanto ramificate e capillari. Come si è visto, infatti, la più grande dispersione delle strutture logistiche in Italia è legata sia alla morfologia del paese, e quindi alla diversa distribuzione della popolazione sul territorio, sia alla diffusione dei sistemi produttivi, che determina rilevanti flussi interni a ciascuna regione (Cappelli, *et al.*, 2010).

In Italia le differenze regionali sono molto più accentuate rispetto alla Francia, dove storicamente una maggiore pianificazione statale ha portato a un più alto grado di centralizzazione amministrativa ed economica. L'eterogeneità italiana produce pertanto un complesso intreccio di aree caratterizzate non solo da un diverso modello produttivo, ma anche da diversi stili di consumo e quindi tipologie e volumi di merci in transito. In contemporanea al diradarsi del tessuto produttivo e del sistema interportuale, anche la rete dei magazzini della logistica conto terzi appare meno importante nell'Italia meridionale. Le imprese logistiche sono concentrate principalmente nelle regioni del centro nord e in particolare in Lombardia, Emilia-Romagna, Veneto e Piemonte.

Mappa dei magazzini della logistica conto terzi in Italia



Fonte : Dallari F., Marchet G. (2015), “La logistica per la creazione di valore nella filiera del largo consumo. Risultati di un percorso di ricerca (2010-2014) a supporto dei Gruppi di Lavoro ECR Milano”. Presentato al convegno *Logistica Collaborativa: una leva sempre più strategica*, Milano, 28/1/2015.

In Veneto, la piattaforma logistica di Marghera, il porto di Venezia, gli Interporti di Verona e Padova costituiscono i principali poli logistici. Come emerge dalla mappa sopra riportata, Padova fa parte inoltre delle cinque principali località per quanto riguarda la concentrazione di imprese della logistica conto terzi. Situata sul retro del porto di Venezia, all'interno di un corridoio di trasporto transnazionale e di una delle zone manifatturiere più importanti d'Italia, questa è infatti uno snodo logistico centrale per il Nord-Est e i suoi collegamenti con l'Europa Centrale e Orientale.

Tuttavia, la transizione verso un modello produttivo “diffuso” nel territorio ha fatto sì che oggi, all'interno dell'area regionale che comprende buona parte del centro-nord d'Italia, le interconnessioni siano così intense che non è possibile analizzare le dinamiche logistiche, economiche e sociali di una città come Padova senza collocarle all'interno di questo contesto più ampio. Si tratta della “megalopoli padana” (Turri, 2004), un sistema di città tra loro legate a rete, definita più di recente come la “regione della Valle del Po” (Cuppini *et al.*, 2015). Principale punto di giunzione all'interno dell'Unione europea tra l'area continentale e quella mediterranea, è una regione dai confini amministrativi sfumati e all'interno della quale l'urbanizzazione è continua. Mentre a partire dalla metà degli anni Settanta, infatti, molte grandi fabbriche sono state progressivamente delocalizzate, una nuova punteggiatura di magazzini, interporti, ferrovie e strade ha costruito un tessuto logistico che ricopre oggi l'intera regione senza soluzione di continuità dalle Alpi agli Appennini, dal Piemonte fino all'Adriatico.

Nel Nordest italiano - la metropoli diffusa veneta - durante gli ultimi anni si è registrato inoltre un fenomeno che intensifica tali dinamiche e che è stato definito di “fuga dagli interporti”, ovvero la tendenza da parte di un crescente numero di operatori logistici di grandi dimensioni a insediarsi in aree non infrastrutturate, fuori dagli interporti, con la conseguente costituzione ex-novo di centri intermodali. Questo appare legato a diversi fattori tra cui l'aumento dei costi - sia di acquisto sia di locazione - nelle aree interportuali, il minore interesse degli operatori verso le modalità di trasporto alternative alla strada (ferroviario e fluviale) e verso i servizi doganali (determinato dalla crescente apertura delle frontiere europee), la crescente importanza di nuove località legata alla costruzione di assi stradali, e la congestione delle strutture interportuali (Pertoldi, 2013).

Il movimento di decentramento delle infrastrutture logistiche nel Nordest si sviluppa inoltre con dinamiche analoghe a quelle descritte per la regione parigina e cioè attraverso la realizzazione di magazzini tramite il riuso di siti industriali dismessi, attraverso la costruzione di nuovi magazzini e piattaforme logistiche di singoli operatori presso gli snodi autostradali o ancora grazie alla costruzione di piattaforme privilegiando la vicinanza tra l'operatore logistico e le imprese produttive. Quest'ultima dinamica è stata definita di "inseguimento della domanda industriale", ovvero un adattamento degli operatori logistici ai comportamenti delle imprese (Marcucci, D'Agostino, 2003). Infine, benché meno ricorrente, è da annoverare la costruzione di piattaforme logistiche e produttive di grandi dimensioni ad opera di fondi immobiliari, come nel caso del recente Magna Park ad opera di Gazeley - uno dei principali investitori nel settore immobiliare logistico - a San Bellino in provincia di Rovigo.

Allo stesso modo che nel caso di Parigi, la ricerca di nuovi spazi può essere tuttavia anche letta in relazione alla ricerca di nuovi bacini di manodopera e più in particolare come risposta al ciclo di mobilitazioni che ha attraversato il settore negli ultimi anni. La dinamica di "fuga dagli interporti" va di pari passo infatti con il tentativo manageriale di costruire una nuova rappresentazione sociale del settore, con l'obiettivo di contrastare la svalorizzazione del mestiere di "facchino", legata alle dure condizioni di lavoro all'interno dei magazzini, ma anche alla presenza massiccia di lavoratori migranti al suo interno, attraverso una dinamica di trasferimento sociale dello stigma (Goffman, 1963). Rimasto per tanti anni "occultato" dalle rappresentazioni sociali (come dalle preoccupazioni istituzionali), portato alla luce dalle mobilitazioni dei lavoratori migranti, ora il settore (o quantomeno le multinazionali che ne costituiscono i punti più sviluppati) cerca di costruirsi una nuova immagine al fine di attirare al suo interno manodopera considerata meno incline al conflitto, in particolare lavoratori autoctoni impoveriti dalla crisi economica.

Un caso emblematico è in questo senso l'apertura di una piattaforma logistica gestita dalla multinazionale Geodis per conto del gigante del commercio on-line Amazon nella Provincia di Rovigo, area storicamente più povera della regione, e fortemente colpita dalla crisi del 2008. Mentre raramente vengono interrogate le condizioni e le tipologie di lavoro offerte da queste aziende, né l'impatto ambientale di queste strutture sui

territori, l'apertura della piattaforma viene descritta con toni entusiastici dai giornali locali come una vera e propria “manna dal cielo, ossigeno puro, indotto”⁴⁴. Allo stesso modo il direttore del magazzino della TNT di Padova descrive in questi termini il progetto di Amazon a Rovigo:

Quindi questa [l'apertura del magazzino di Geodis] è piuttosto una buona notizia anche per l'habitat locale. Ad Arquà Polesine se non ricordo male, c'è tanta nebbia, tanti campi e non c'è altro. Se è vero che ci sono 400 assunzioni, che poi siano dirette, o magari che siano cooperative che poi vengono integrate dentro, c'è lavoro insomma [...]. Nell'Alta Padovana c'è il business principale dei corrieri. La parte Nord riceve e spedisce. Cioè Padova città e tutta questa parte che da Veggiano va su, da Cittadella va giù verso la provincia di Venezia, è una zona molto produttiva, molto ricca, dove ci sono le più grandi aziende nostre clienti. Mentre questa parte bassa specialmente verso Rovigo, è una zona che non è mai stata sviluppata, è una zona tra virgolette un po' depressa. Ci sono grandi centri come Monselice, Montagnana, Este, poi verso Chioggia sicuramente, ma poi questa zona qui, è una zona dove ricevono tanto ma spediscono poco. Come il Sud Italia, fino ad ora era rimasta più che altro una piattaforma distributiva (Andrea Conte, Depot&Hub Manager, TNT Global Express Padova, 11/07/2016)

Benché anche nel caso italiano diversi elementi indichino l'importanza dei bacini d'impiego come criterio e come vettore di localizzazione per le imprese logistiche, tale ipotesi per essere confermata richiederebbe tuttavia un'indagine più sistematica. Mappare e analizzare l'evoluzione del posizionamento dei magazzini e delle piattaforme sul territorio, prendendo in considerazione non solo le strutture pubbliche, quali gli Interporti, ma anche quelle private sparse nel territorio, e mettendole in relazione con le caratteristiche sociali della manodopera impiegata nei diversi siti, potrebbe pertanto permettere di aprire nuove piste di ricerca al fine di analizzare gli sviluppi e l'impatto sociale per i territori di un settore in forte espansione.

⁴⁴ Rovigo Oggi (2016), “Trattative in corso tra il colosso delle vendite online e lo stabilimento che si trova a Villamarzana. Con Amazon arrivano 400 assunzioni a due passi dall'autostrada”, 10/07/2016.

Conclusioni

Nel presente capitolo ho analizzato le strategie insediative delle imprese logistiche nei due territori dov'è stata svolta la ricerca, la metropoli parigina e quella veneta. In particolare, sono stati evidenziati il processo di decentramento dell'infrastruttura logistica - che prende in Italia la forma di una "fuga" dagli Interporti - e la sua relativa mobilità all'interno dello spazio urbano. Ridisegnando i confini territoriali e facendo emergere una nuova geografia che eccede le frontiere amministrative, regionali o cittadine, tali dinamiche appaiono speculari a quelle di espansione e disarticolazione delle catene produttive su scala globale.

Inoltre, a partire dall'analisi del movimento delle infrastrutture, ho individuato il lavoro - o meglio, la ricerca di forza lavoro - come vettore di localizzazione delle piattaforme logistiche sul territorio. Nel caso francese, il progressivo allontanamento dei magazzini di distribuzione dal centro città, oltre ad accelerarne l'espansione, si muove all'interno di quelle aree di "confine" della metropoli dove il lavoro presenta delle caratteristiche sociali peculiari. Nel caso italiano, è il lungo ciclo di conflittualità agito dai lavoratori migranti nella logistica durante l'ultimo decennio, che sta spingendo alcune aziende multinazionali a spostarsi in territori nuovi in cerca di una forza lavoro considerata potenzialmente più docile.

Mentre il lavoro resta generalmente occultato dalle analisi sulle infrastrutture logistiche prodotte da geografi e urbanisti, allo stesso tempo gli studi sociologici sul settore si soffermano raramente sul rapporto che quest'ultimo intrattiene con le infrastrutture all'interno delle quali il lavoro si svolge. Appare quindi necessario approfondire tale legame attraverso una prospettiva interdisciplinare, sulla scia delle *labour geographies* (Herod, 2001), analizzando non solo i "riaggiustamenti tecnologici" - su cui tende a concentrarsi la letteratura sulla logistica - ma anche i "riaggiustamenti spaziali" (Silver, 2003) che l'industria mette in campo nei diversi territori.

Un'analisi della mobilità dei magazzini di distribuzione e del suo nesso con il lavoro, può infatti contribuire a demistificare la retorica manageriale della logistica e del governo dei flussi, che dietro un lessico tecnico nasconde spesso una concezione politica dello sviluppo urbano. Allo stesso tempo, può anche essere utile ad affinare le

analisi che portano sulle trasformazioni accorse con l'avvento della metropoli cosiddetta "postfordista" (Soja, 2007). Mentre, infatti, il modello produttivo "diffuso" nell'Italia settentrionale ha dato impulso allo sviluppo di una struttura distributiva diramata nel territorio, a Parigi lo sviluppo logistico sembra riprodurre in gran parte la frammentazione socio-economica e le frontiere urbane caratteristiche dell'epoca fordista. In definitiva, analizzare simultaneamente le trasformazioni del lavoro e il movimento e lo sviluppo delle infrastrutture, può fornire maggiore concretezza agli studi teorici e macrostrutturali sul riarticolarsi della logistica globale.

Il presente capitolo, come il precedente, è servito a porre le basi per la comparazione e per l'analisi delle pratiche e dei rapporti lavorativi che sarà svolta nelle prossime pagine a partire dai materiali raccolti attraverso l'indagine etnografica. Nei prossimi capitoli concentreremo quindi lo sguardo all'interno delle 'officine della circolazione'.

Capitolo 3 Un “lavoro da uomini”: un’etnografia nei magazzini della logistica

Che lo voglia o non voglia, che ne sia consapevole o non, chiunque spende la propria vita studiando le società e pubblicando i risultati del suo studio, agisce moralmente e di solito anche politicamente. Bisogna vedere se egli affronta apertamente e coscientemente questa situazione, o se la nasconde a sé e agli altri e si lascia andare moralmente alla deriva.

Charles Wright Mills (2014, p.88- 89)

No claims of “impartiality” can release us from either the dilemmas of being part of the world we study or from the unintended consequences of what we write. What we write circulates into the world we seek to comprehend and from there sprays dirt in our face.

Michel Burawoy (2009, p.46)

Introduzione

L’analisi della struttura del settore, come la breve “digressione” sulla storia sociale dei due territori indagati, sono state elaborate nei precedenti capitoli come preambolo all’analisi dei materiali raccolti attraverso la ricerca etnografica. Prendendo in prestito le parole di Charles Wright Mills, si pensa infatti che biografia, società e storia siano le “coordinate del corretto studio dell’uomo” e che quest’ultima sia quindi “il sostegno dello studio sociale” (Mills, 2014, p.153).

D’altra parte, il metodo etnografico è per definizione legato allo studio approfondito di casi specifici e circostanziati, e per questo motivo resta sempre il sospetto di particolarismo. Da tempo tuttavia all’interno del dibattito scientifico si riconoscono la possibilità e la necessità di condurre ricerche etnografiche che abbiano portata euristica più ampia. In particolare, con l’intensificarsi dei processi di globalizzazione, e quindi della fitta trama di connessioni sociali ed economiche che attraversano i diversi spazi sociali, i ricercatori hanno iniziato a mettere in discussione la pertinenza della distinzione locale-globale, e a sviluppare riflessioni e modelli all’altezza di tali

trasformazioni, quali – per fare solo un esempio – l’“etnografia multisituata” di George Marcus (1995).

Nell’ambito della sociologia del lavoro, Michel Burawoy è stato tra i primi ad elaborare una teoria metodologica che si poneva come obiettivo l’articolazione del metodo etnografico con una teorizzazione più ampia delle trasformazioni sociali. L’*extended case method* (Burawoy, 2009) da lui proposto, incoraggia infatti la “scienza riflessiva” ad analizzare simultaneamente il contesto lavorativo, le traiettorie degli attori, le trasformazioni del mercato e del ruolo dello Stato, prendendo allo stesso tempo in considerazione gli aspetti spazio-temporali che sono le cause del cambiamento⁴⁵. Tale metodo si pone quindi come obiettivo quello di “estrarre il generale dall’unico”, muovendosi dal “micro” al “macro”, connettendo il presente al passato con l’obiettivo di anticipare il futuro (Burawoy, 1998, p.5). All’interno di questo modello il ricercatore “scende” sul campo con una teoria, elabora delle ipotesi, cerca anomalie e ricostruisce la teoria, in un processo continuo durante il lavoro di ricerca. Il rapporto con la teoria è pertanto opposto rispetto a quello elaborato dalle teorie epistemologiche e metodologiche sviluppate all’interno del cosiddetto “paradigma interpretativo”, quale ad esempio la *grounded theory* (Glaser, Strasser, 1967), secondo cui il ricercatore deve scendere sul campo privo di “preconcetti” e quindi di condizionamenti teorici a priori. Infine, all’interno del volume collettaneo “Global ethnography” (Burawoy *et.al.*, 2000) viene posto esplicitamente il problema dell’applicazione dell’*extended case method* allo studio dei processi di globalizzazione che hanno “destabilizzato” il radicamento delle relazioni sociali in luoghi o comunità specifiche. Se la globalizzazione ha comportato una ricomposizione, o meglio una “compressione” spazio-temporale (Harvey, 2010), l’etnografo, che studia “gli altri” precisamente nel loro spazio-tempo, ha quindi un punto di vista privilegiato sull’esperienza vissuta di questi fenomeni. Pertanto oggi,

⁴⁵ Burawoy (1979), ha condotto uno studio nello stabilimento dove trent’anni prima aveva svolto la sua ricerca di dottorato uno degli allievi della scuola di sociologia di Chicago, Donald Roy (1952;1959). Dialogando con la sociologia marxista e in particolare con il lavoro di Harry Braverman (1974), Burawoy analizza e mette in luce un sistema di produzione fondato sul “consenso” e non (solo) sulla coercizione. L’autore insiste sull’importanza di leggere quello che definisce il “regime di fabbrica” in relazione con la struttura della società e del mercato, e critica Donald Roy per aver analizzato la fabbrica come una “comunità chiusa e immutabile”. Tuttavia, come lui stesso ammetterà alcuni anni dopo, nonostante l’insistere sull’importanza dell’*extended case method*, egli non è riuscito a leggere le tendenze salienti e ha fallito nell’anticipare la fine dell’industria statunitense, il declino del movimento sindacale, e quindi del regime egemonico di produzione (Burawoy 2012).

secondo gli autori di “Global ethnography”, anche quando la ricerca etnografica non si svolge materialmente attraverso il globo, non è per questo meno “multi-situata”.

In modo analogo, per quanto all’interno di un dibattito che non riguarda in maniera specifica il metodo etnografico, la *labour process theory* (Lpt) - all’interno della quale Michel Burawoy è classificato come facente parte della *second wave* - si è posta negli ultimi anni il cosiddetto *connectivity problem* (Thompson, Smith, 2010) cioè il problema della disgiunzione tra l’analisi sociologica delle dinamiche del processo lavorativo nei luoghi di lavoro e l’economia politica. Gli sforzi recenti per superare questo limite, hanno portato in particolare all’integrazione con la prospettiva delle “catene produttive” (Newsome *et al.*, 2015). Quest’ultima, ponendo l’accento sulla dialettica locale-globale, permette di portare alla luce la dimensione allo stesso tempo territoriale e transnazionale che struttura le relazioni all’interno dei diversi siti produttivi studiati.

Tali dibattiti influenzano la domanda di ricerca quanto la metodologa adottata. L’obiettivo della tesi è infatti quello di analizzare attraverso il metodo etnografico e la comparazione di due casi, da un lato gli effetti e le tendenze della “rivoluzione logistica” (globale) sul lavoro, dall’altro il modo in cui il contesto socio-politico (locale) all’interno del quale sono radicate le aziende plasma le pratiche degli attori e come quest’ultime modificano a loro volta le strategie manageriali. Ho quindi sviluppato l’analisi principalmente su tre assi tematici: l’evoluzione dell’organizzazione e delle pratiche lavorative all’interno del settore (quali i processi di automazione e le diverse forme di management); le strategie e le resistenze formali e informali messe in campo dai lavoratori per far fronte all’intensificazione del lavoro; e infine i rapporti di lavoro all’interno dei magazzini (le segmentazioni interne alla forza lavoro, i rapporti tra gruppi o ancora i conflitti). Poiché queste ultime due dimensioni in particolare sono fortemente dipendenti dalle disposizioni soggettive che caratterizzano le diverse composizioni del lavoro in ciascuno dei due casi in esame, ho deciso di affiancare all’osservazione partecipante una serie di interviste biografiche, volte a ricostruire le traiettorie sociali all’interno delle quali tali disposizioni si sono costruite.

Nelle pagine che seguono ricostruirò la storia della ricerca a partire dall’elaborazione della problematica, il diverso ingresso sul campo nei due contesti studiati, l’analisi (e i

limiti) dei materiali raccolti, e infine le implicazioni epistemologiche e soggettive della presenza di un'etnografa in un contesto lavorativo fortemente "maschile".

1. Genealogia della ricerca: le implicazioni metodologiche del diverso ingresso sul campo in Francia e in Italia

La scelta di studiare il settore della logistica nasce dall'incontro con le lotte dei facchini che lavorano all'interno dei magazzini di distribuzione nel Nord Italia. A partire dal 2008, mi sono trovata a più riprese – nel “ruolo” di militante - a partecipare a manifestazioni, picchetti e blocchi, in particolare davanti ai magazzini dell'Interporto di Padova. La costruzione della problematica è stata elaborata quindi a partire da un punto di vista situato, e la scoperta della logistica - fino ad allora sconosciuta - è stata per me quella di un mondo fortemente conflittuale.

La necessità di raccontare storia e genealogia della costruzione della problematica di ricerca, fa parte dei cardini metodologici riconosciuti dall'etnografia. Si considera infatti che la scelta dell'oggetto e lo svolgimento della ricerca influenzino in maniera determinante l'accesso, e quindi il tipo di informazioni raccolte e i risultati ottenuti. Si ritiene pertanto indispensabile informare il lettore del percorso metodologico che ha contribuito alla definizione dell'oggetto d'indagine. Inoltre, poiché esiste una correlazione tra i risultati e la “soggettività” dello stile adottato, la trasparenza delle ragioni e delle procedure costituiscono la sola garanzia che l'etnografo può mettere in campo a favore dell'imparzialità e dell'“oggettività” (Dal Lago, De Biasi, 2002, p. xvii). D'altra parte, “il sogno positivista della perfetta innocenza epistemologica” è stato sfatato da tempo, e al contrario si riconosce la necessità del ricercatore di padroneggiare i suoi “inevitabili atti di costruzione” e gli effetti che essi producono (Bourdieu, 1993, p.1392). Si tratta quindi da un lato di riconoscere che ogni conoscenza della realtà “è sempre una conoscenza da punti di vista particolari” (Weber 2001, p. 80), dall'altro di considerare l'intervento del ricercatore non solo un come un ‘male’ inevitabile, ma di vedere in tale intervento e nelle perturbazioni che esso produce sull'ordine sociale, un oggetto di studio ricco di informazioni. La presenza del ricercatore produce infatti, per riprendere un'espressione di Olivier Schwartz (1990), dei comportamenti “*perturbés signifiants*” cioè dei comportamenti attraverso i quali gli attori “esprimono ciò che vogliono o non vogliono essere” (Ibid, p.42).

Per fare solo un esempio relativo alla mia ricerca, la presenza di una ricercatrice donna in un ambiente di lavoro maschile ha modificato senza dubbio i comportamenti e ha avuto un impatto sull'ordine di genere, ma ha permesso allo stesso tempo di renderlo esplicito facendone emergere elementi salienti, come si vedrà in particolare nella terza sezione di questo capitolo.

Ho quindi deciso di studiare la logistica in primo luogo per capire quali fossero i fattori all'origine del processo rivendicativo portato avanti dai lavoratori migranti nel settore in Italia. In un secondo tempo è invece la teoria che mi ha portato a elaborare la prospettiva comparata, volta ad analizzare la maniera in cui le imprese multinazionali si adattano e trasformano i diversi contesti sociali nei quali sono radicate. Tuttavia, la domanda di ricerca, benché trasformata, ampliata e arricchita dalla letteratura, è rimasta “sullo sfondo” sempre la medesima: quali dinamiche hanno permesso l'emergere di un processo conflittuale nel settore della logistica in Italia? Quali fattori strutturali o soggettivi spiegano invece l'assenza di fenomeni di questo tipo in Francia, sebbene si tratti di un contesto apparentemente analogo?

La ricerca è iniziata quindi idealmente in Italia attraverso l'elaborazione di una prima rudimentale domanda di ricerca, ed è continuata durante il primo anno di dottorato attraverso lo studio della letteratura e una serie d'interviste esplorative condotte a Padova nel 2015 con i lavoratori di diversi magazzini⁴⁶. Questo lavoro preliminare mi ha permesso in un primo tempo non solo di accrescere la mia conoscenza del settore e delle sue dinamiche, ma anche di confermare alcune ipotesi, quali ad esempio la centralità dell'esperienza migratoria in quanto generatrice di “aspettative crescenti” e l'uso strategico delle reti comunitarie come fattori centrali nella costruzione delle mobilitazioni sindacali.

La ricerca vera e propria ha avuto tuttavia inizio a Parigi nel febbraio del 2016. La scelta della Francia è stata fatta in primo luogo poiché già conoscevo la lingua e il contesto sociale, elementi indispensabili per condurre una ricerca di tipo etnografico. Influenzata dalla mia formazione sociologica in Francia, dove l'etnografia è un metodo

⁴⁶ Si tratta di 13 interviste svolte con lavoratori e testimoni privilegiati nell'ambito della ricerca “LabCit - Testing EU citizenship as “labour citizenship”: from cases of labour rights violations to a strengthened labour-rights regime”, coordinata dal Prof. Devi Sacchetto.

più diffuso nelle scienze sociali rispetto all'Italia (nel campo della sociologia del lavoro in particolare)⁴⁷, ho deciso di svolgere la ricerca attraverso l'osservazione partecipante, lavorando quindi all'interno di uno o più magazzini della logistica. Ho scelto inoltre di concentrarmi su una singola azienda, in modo da garantire una maggiore comparabilità dei risultati mettendo in luce il modo in cui la stessa impresa multinazionale si adatta ai diversi contesti in cui opera, e di restringere la ricerca ai corrieri espressi. La scelta di questo sotto-settore della logistica è stata fatta poiché si tratta di quello che, nel contesto italiano, stava mettendo in campo le trasformazioni tecnologiche e organizzative più importanti. Inoltre, un mio collega, David Gaborieau stava già svolgendo in Francia una ricerca analoga all'interno dei magazzini della grande distribuzione⁴⁸, che ho quindi escluso per la mia ricerca.

Avendo stretti rapporti con un sindacato (Adl Cobas) fortemente radicato all'interno di quasi tutte le multinazionali del settore a Padova, e prevedendo quindi minori problemi d'ingresso sul campo in Italia, ho deciso di aprire per prima cosa l'accesso al campo francese, dove invece avevo scarsissimi contatti. Nel novembre del 2015 ho iniziato a cercare lavoro a Parigi, attraverso canali sindacali, conoscenze personali, e depositando *curriculum* presso le aziende e le agenzie interinali situate in prossimità di piattaforme logistiche nella periferia parigina. Per diversi mesi la ricerca è stata vana, al punto che stavo per abbandonare il progetto di condurre un'osservazione partecipante, convinta che il mio profilo sociale, ed in particolare il fatto di essere donna, rendessero l'impresa quasi inattuabile.

Tuttavia, dopo qualche tempo, sono entrata in contatto grazie a conoscenze comuni con Fabien⁴⁹, supervisore e delegato sindacale della CGT *Transport* in un magazzino della TNT Global Express nella periferia Sud Est di Parigi. Al termine dell'intervista, alla mia richiesta di fare una visita del magazzino, Fabien mi ha proposto di fare uno stage all'interno del magazzino:

⁴⁷ In particolare è stata importante la partecipazione ad alcuni seminari del PRATO (*Pratiques, Travail, Organisation*), gruppo di ricerca che si riunisce da diversi anni all'EHESS a Parigi e la cui peculiarità consiste nello studio del contenuto concreto delle pratiche di lavoro attraverso la combinazione di approcci storici ed etnografici. Fortemente influenzata dall'interazionismo e dalla scuola di Chicago, la prospettiva adottata dal gruppo di ricerca privilegia quindi l'osservazione diretta delle pratiche lavorative.

⁴⁸ David Gaborieau (2016), "Des usines à colis. Trajectoire ouvrière des entrepôts de la grande distribution", Thèse de doctorat sous la direction de Marc Loriol, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

⁴⁹ Al fine di garantirne l'anonimato, tutti i nomi dei lavoratori presenti nella tesi sono fittizi.

“Piuttosto, scusa, ma perché non vieni a fare uno stage da noi? Siamo pieni di stagisti. Ce n'è uno ora che studia commercio internazionale, che se ne sta lì senza far niente. Quelli delle risorse umane se ne fregano. Vieni col tuo *curriculum* la settimana prossima in magazzino, con la segretaria ci parlo io” (Fabien, 42 anni, nazionalità francese, Île-de-France, 22/11/2016)

La semplice preparazione di un dossier (volto a garantire la copertura assicurativa) composto di una lettera di presentazione e un *curriculum*, è bastata ad aprirmi le porte del magazzino a poche settimane di distanza dal primo incontro con Fabien.

La genealogia della ricerca e dell'ingresso sul campo forniscono informazioni utili alla comprensione dell'universo sociale studiato, dei valori e degli interessi degli attori (Burawoy, Lukas, 1992, p.4). Se le difficoltà riscontrate nella ricerca di un lavoro nel settore dei corrieri espressi attraverso un'agenzia interinale confermano l'inadeguatezza del mio profilo per questo tipo d'impiego, la facilità con cui - una volta trovato un contatto - sono potuta entrare nel magazzino attraverso lo stage, rivela altri importanti aspetti dell'organizzazione studiata. Da un lato Fabien, il mio *gatekeeper*, si è rivelato col tempo fortemente marginalizzato all'interno del magazzino. Alla luce dell'analisi della sua traiettoria sindacale e professionale, segnata da delusioni e conflitti, è possibile dedurre che l'entusiasmo mostrato nei confronti della mia ricerca fosse almeno in parte motivato dal desiderio di valorizzare il suo ruolo di fronte a una persona estranea al luogo di lavoro, ma anche dalla volontà di crearsi un “alleato” all'interno di un contesto ostile. Dall'altro, è la situazione di forte instabilità del management in magazzino, che ha permesso a Fabien di farmi ottenere uno stage senza che fosse effettuato alcun tipo di controllo sulla ricerca che stavo conducendo. Un lavoratore, dopo una lunga discussione sul mio lavoro, mi dirà: “se sei riuscita ad entrare qui, è perché sono allo sbando”. In effetti, come si è visto nella sezione dedicata alla storia di TNT, le ristrutturazioni successive che hanno avuto luogo negli ultimi anni hanno comportato da un lato l'allontanamento di diversi militanti sindacali e l'instaurarsi di un clima d'insicurezza quotidiana, dall'altro la penetrazione del management delle performance a tutti i livelli dell'azienda. Quest'ultimo in particolare ha determinato il forte turnover dei direttori della filiale, i cui contratti sono vincolati al raggiungimento di obiettivi di produttività.

Contrariamente alle mie iniziali apprensioni legate più che altro alla capacità di sostenere i ritmi e i carichi di lavoro, dal primo giorno mi è apparso evidente che nessuno si sarebbe “occupato” di me, e che il mio problema principale sarebbe stato al contrario trovare il modo per non restare in magazzino “con le mani in mano”:

La prima giornata di stage inizia davvero male. Questa mattina alle nove, all'ingresso del *boulevard periferique* alla Porte de Montreuil, ho tamponato una macchina. Ansia e fretta non devono aver aiutato. Arrivo in magazzino intorno alle 10 e 40, con più di un'ora di ritardo e l'auto piuttosto ammaccata. Ho provato a contattare sia Fabien sia il direttore del magazzino per avvertirli, ma nessuno dei due mi ha risposto. Sono molto preoccupata, ho paura di aver compromesso lo stage. Quando arrivo però mi rendo conto che nessuno mi sta aspettando. Il direttore del magazzino, con cui avevo appuntamento alle nove e mezza, non è ancora arrivato, si dev'essere dimenticato di me. Il manager del servizio PUD, *pick-up and delivery*⁵⁰, Cédric, mi porta a fare un giro del magazzino al suo posto. Mi dice che è appena tornato da una settimana di vacanza e che ha trovato “un casino”. E che comunque il lunedì è sempre il giorno peggiore: c'è da fare il lavoro della domenica perché il magazzino chiude, ma i pacchi arrivano anche sabato, giorno in cui, tra l'altro, il personale è ridotto.

A quell'ora non c'è tantissimo movimento. Gli uffici nei *box* al piano terra sono pieni ma nel magazzino vedo solo una decina di persone, *driver* e mulettisti. Molti sono di colore, tutti uomini. Negli uffici invece c'è un po' di tutto (da un punto di vista dell'età, del genere, e del colore della pelle). Cédric mi fa visitare il magazzino, e me ne spiega in maniera dettagliata il funzionamento. Mi racconta che lui ha cominciato sedici anni fa come interinale, poi come coordinatore, poi è diventato supervisore e ora è manager. Dice che sarà lui che mi seguirà probabilmente durante lo stage, anche se ufficialmente il mio *tutor* è il direttore del magazzino. Ci sono diversi stagisti mi spiega, nessuno remunerato, seguono formazioni in alternanza o sono studenti di licei professionali. Molti fanno servizio clientela negli uffici, altri lavorano la notte sulla linea di smistamento. Il magazzino è diviso in due: leggero e pesante, in mezzo si trovano gli uffici. A loro volta ciascuna delle due parti è divisa in due, da un lato le “porte” per Parigi, e dall'altra per la *banlieue*. Dentro un recinto chiuso e sorvegliato da una

⁵⁰ Spedizioni.

videocamera ci sono le merci "preziose" (principalmente *computer* e altri oggetti d'informatica), in un altro le merci in attesa di consegna, gli Undel(ivered). Dice che ci sono molti furti.

Anche in vista della probabile acquisizione da parte del gruppo FedEx le assunzioni sono bloccate. Mi ripete diverse volte che l'atmosfera non è buona, soprattutto dopo il piano di ristrutturazione dell'anno scorso. Mi mette in guardia: “non c'è motivazione”, “c'è molto assenteismo”, e, dal punto di vista delle performance, “il magazzino abbassa la media per tutta l'Ile-de-France”. Dice che ci sono molti incidenti, e molti secondo lui sono falsi. Mi ricordo che questa mattina Fabien mi ha scritto un SMS per dirmi che aveva appena fatto due settimane tra malattia e permesso sindacale perché ha male alla schiena, uno schiacciamento delle vertebre. Mentre ci stiamo dirigendo verso il suo ufficio un mulettista lo interpella. Dice di aver mal di testa, che vuole tornare a casa. Ha iniziato questa mattina alle tre, e non ha ancora fatto pausa. Cédric risponde di no, che lo fa troppo spesso, e che spesso “gli” chiedono di lui, “lo hanno notato”. Il lavoratore sembra stupito, ma annuisce. Cédric gli dice di segnare un'ora di straordinari per la pausa non fatta.

Alla fine della visita mi propone di venire domani mattina alle cinque e un quarto, per vedere il lavoro sulla linea di smistamento. Ma, aggiunge, “lo stage te lo gestisci come vuoi”. Comincio a pensare che il problema in realtà non sarà il lavoro, ma trovare delle cose da fare e non restare con le mani in mano. (Diario etnografico, Ile-de-France, 08/02/2016)

Nonostante la disponibilità mostrata durante il primo giorno, Cédric non lo vedrò più, se non di sfuggita, durante il resto dello stage, mentre il mio tutor ufficiale, cioè il direttore del magazzino, uscirà raramente dal suo ufficio, fino al giorno in cui, qualche settimana dopo il mio arrivo, verrà licenziato, sostituito temporaneamente da un supplente e infine da un nuovo direttore.

Lo stage alla TNT in *banlieue* parigina è durato due mesi, febbraio e marzo del 2016. Durante questo periodo potevo muovermi liberamente all'interno del magazzino, e nessuno ha mai controllato i miei orari di lavoro. Ho affiancato quindi persone diverse, durante turni diversi, e ho svolto svariate mansioni all'interno del magazzino (sulla linea di smistamento o alle “spunte” dei furgoni) e degli uffici, scegliendole di volta in volta in base alla disponibilità dei lavoratori e l'interesse della ricerca. Ho inoltre effettuato

due giri di distribuzione dei pacchi insieme a due diversi autisti. Nonostante le frequenti assenze di Fabien, il profilo del mio *gatekeeper* ha influenzato la percezione e categorizzazione iniziale da parte dei lavoratori. Nel primo periodo ad esempio, quando mi vedeva insieme a Fabien, un supervisore ci chiamava sistematicamente i “comunisti”, mentre alcuni lavoratori hanno creduto per diversi giorni che fossi una militante sindacale. Tuttavia, col tempo, ho iniziato a integrarmi nel gruppo, o meglio, all’interno di alcuni gruppi specifici. In particolare, ho trascorso diverse giornate lavorative alle “spunte” degli autisti. In questa postazione, che si trova di fronte ad una delle “porte” del magazzino, viene effettuato lo scarico dai furgoni dei colli ritirati o non consegnati, e la verifica – cioè la spunta – delle “bolle”, i fogli in cui gli autisti segnano i pacchi consegnati, quelli ritirati e quelli rimasti in furgone⁵¹.

Ho scelto di affiancare a più riprese Abdé in questa postazione per diversi motivi. Prima di tutto perché si tratta di un punto di osservazione privilegiato, dove s’incontrano i tre “mondi” lavorativi che compongono il magazzino: operai, impiegati e autisti. In secondo luogo poiché la mia presenza non era considerata “ingombrante” e, anzi, Abdé sembrava apprezzare il mio aiuto nei momenti di maggior carico di lavoro (quando a fine mattina e fine pomeriggio gli autisti tornano in gran numero dai giri di consegna e raccolta) e la conversazione nei frequenti tempi morti. Le maggiori resistenze alla mia presenza e difficoltà le ho riscontrate invece con gli impiegati degli uffici e più in particolare con le donne. Durante tutto il periodo di stage ho preso appunti regolarmente nascondendomi in bagno o nello spogliatoio (scarsamente frequentato in ragione del minor numero di donne presenti in magazzino).

Dal primo giorno ho deciso di informare i lavoratori della mia ricerca ma, come accade spesso, l’attenzione portata al ricercatore si dirada col tempo, oppure l’informazione sulla ricerca in corso non viene compresa e quindi dimenticata⁵². Se i tre diversi direttori che si sono susseguiti, come il mio *gatekeeper*, hanno continuato a rapportarsi con me come un’“universitaria”, chiedendomi informazioni e consigli – domande alle quali rispondevo generalmente in maniera elusiva - i lavoratori hanno spesso scordato la ragione per cui mi trovavo in magazzino. La confusione sul mio

⁵¹ Si veda allegato E: “Documenti fotografici”

⁵² Rispetto all’osservazione “coperta”, Chauvin (2010, p.32) parla dell’“illusione” del sociologo sul campo, che pensa di essere l’unico con una “storia particolare”.

“ruolo” diventerà esplicita alla fine dello stage, quando un responsabile mi farà la proposta di firmare un contratto a tempo determinato di due mesi:

Vado a portare un carrello di colli agli Undel⁵³. Per farlo devo attraversare tutto il magazzino spingendo a fatica la gabbia straboccante di pacchi, suscitando così l'ilarità di diversi lavoratori. Abdé mi ha chiesto di aiutarlo e di occuparmi degli Undel finché lui fa le spunte agli autisti che stanno arrivando in gran numero di ritorno dai giri di consegna. Arrivo agli Undels, ma non posso aprire la porta della gabbia dall'esterno con il mio *badge*, è rotta. Sono quindi obbligata a fare il giro e passare dall'interno, dove ci sono gli uffici. Sylvain, il manager di questo servizio, ha la porta dell'ufficio aperta, mi vede passare: “Begli occhi! Entra, entra ...”. Introduce la conversazione dicendomi che “TNT sta andando a picco”, poi mi chiede quanto tempo ancora resterò in magazzino e se ho imparato a usare i programmi. Gli rispondo che la prossima è la mia ultima settimana di stage e che per quanto riguarda i programmi, qualcosa ho imparato, ma poco. Mi dice che ci sono problemi, carenza di personale, e mi propone quindi un contratto di due mesi alla fine dello stage. Sono presa alla sprovvista, abbiamo già discusso svariate volte della mia ricerca di dottorato. Gli rispondo che mi piacerebbe ma che non sono autorizzata a lavorare e che la tesi è il mio lavoro per il momento. Prova a insistere un po', sono in imbarazzo. Credo che questo episodio mostri bene l'ambiguità del mio ruolo in magazzino. (Diario etnografico, Ile-de-France, 30/03/2016)

La mia presenza in magazzino è diventata quindi col tempo un fatto relativamente “normale” agli occhi dei lavoratori. Nonostante il mio profilo e le mie caratteristiche sociali “atipiche” - il cui impatto sulla ricerca sarà analizzato nella terza sezione del capitolo - ho condiviso lavoro, pranzi e pause, assistito o preso parte a conflitti, scherzi e giochi, e, alla fine dello stage, il lavoro d’“immersione” è apparso piuttosto riuscito. Il giorno in cui, dopo diversi tentativi falliti, sono riuscita a intervistare il direttore regionale di TNT in magazzino, all'uscita una decina di lavoratori mi aspettava impaziente di conoscere i dettagli della nostra conversazione, incoraggiandomi a continuare le interviste, scherzando in maniera complice e canzonando il “giovane

⁵³ Undel significa *undelivered itmes*, i pacchi che – per diversi motivi- non sono stati consegnati alla data prevista e sono in attesa di consegna.

quadro dinamico in Mercedes”, mostrando così di avermi - almeno in parte - integrata nel gruppo, di aver compreso il mio ruolo di ricercatrice, e mettendo in luce anche la situazione di conflittualità latente col management.

L’ingresso sul campo in Italia è invece avvenuto in ordine inverso rispetto a quello francese, ed è stato “duplice”: prima attraverso il sindacato, poi l’azienda. A partire dal maggio 2016, ho infatti effettuato le interviste con i lavoratori. Grazie all’appoggio del sindacato (Adl Cobas), che mi ha fornito i nominativi dei lavoratori iscritti e le informazioni personali di ciascuno (indirizzo, numero di telefono e nazionalità), ho cominciato a prendere contatto con alcuni di loro, per poi procedere con la tecnica classica del campionamento “a cascata”.

L’ingresso nel magazzino di Padova è avvenuto quindi solo in un secondo tempo. Visto il clima conflittuale all’interno del settore e la mia vicinanza con i sindacati di base, avevo escluso la possibilità di effettuare un’osservazione partecipante e previsto di portare avanti una comparazione asimmetrica da un punto di vista dei materiali, compensando la mancata osservazione partecipante all’interno del magazzino in Italia, con le numerose osservazioni durante scioperi e assemblee. Tuttavia, ho scoperto ben presto che i rapporti tra sindacato e azienda erano diversi da come me li rappresentavo; anche in questo caso, le modalità d’accesso al campo hanno fornito informazioni preziose sul contesto sociale studiato. L’ingresso per via “aziendale” è avvenuto infatti principalmente grazie a un’intervista effettuata con la manager operativa di TNT Italia, il cui contatto mi è stato fornito dal sindacato. La disponibilità mostrata nei miei confronti, e l’incoraggiamento a svolgere uno stage all’interno del magazzino di Padova, rivelano in primo luogo una lenta e progressiva trasformazione delle relazioni industriali. Dopo diversi anni di conflitto all’interno dei magazzini, la direzione di TNT ha deciso di cambiare strategia e oggi il sindacato di base è considerato come interlocutore ufficiale dell’azienda, nonostante questo rappresenti solo i lavoratori occupati dalle cooperative a cui TNT subappalta il lavoro di facchinaggio:

Io parto dal presupposto che chi rappresenta parla. Se loro rappresentano il 60%, il 70% dei nostri lavoratori, questo a prescindere. Poi non concordo sulle modalità, lo sanno benissimo. Quindi io questi scioperi, sono tutte cose

che non accetto. Però detto questo, sono lì, quindi gli interlocutori sono loro, punto. Che ci piaccia o no. Poi, a parte che sono anche persone per bene, e io evidentemente gli sono anche simpatica, credo. Adesso il rapporto è anche più personale nel senso che ufficialmente ho lasciato la gestione alle risorse umane. All'inizio no, lo facevo io. In realtà con loro non dovremmo teoricamente neanche parlare, perché loro dovrebbero parlare con la cooperativa. Ma visto che la cooperativa faceva il doppio gioco, noi siamo subentrati. È ovvio quindi che il rapporto particolare che dovevamo fare era più legato alle *operations* che alle risorse umane ... Adesso si è anche un po' smarcata questa questione. C'è questa cosa dell'assunzione, per noi è un'idea, bisogna trovare poi le forme corrette ... Quindi le risorse umane sono entrate in campo e io sono rimasta [ride]. E poi quando c'è un problema chiamano me [ride]. Sono molto simpatici. (Stefania Pezzetti, Direttore operativo TNT Italia, Milano 27/06/2016)

In seguito a questa intervista, e grazie sempre all'appoggio del sindacato, ho preso contatto col direttore del magazzino di Padova. Dopo una prima intervista, e una visita del magazzino, abbiamo concordato le modalità dello stage che, a partire dalla metà di ottobre 2016, sarebbe durato due settimane. L'osservazione partecipante a Padova, oltre ai tempi molto più ristretti - dovuti in primo luogo alla pressione crescente sui tempi di consegna della tesi di dottorato in Italia, il cui limite è di tre anni - si è svolta in maniera molto diversa rispetto a quella di Parigi. Fin dal primo giorno la mia attività di stagista è stata inquadrata, programmata e seguita dal direttore del magazzino passo a passo. All'inizio dello stage mi è stato presentato un programma con le attività da svolgere giorno per giorno e i referenti da affiancare⁵⁴.

La presenza costante del direttore all'interno del magazzino, la sua disponibilità nei miei confronti, e l'organizzazione dello stage rivelano diversi aspetti che riguardano da un lato la trasformazione delle relazioni con il sindacato, dall'altro anche alcune caratteristiche dell'organizzazione studiata. In primo luogo la maggiore stabilità del management, e la maggiore identificazione da parte di quest'ultimo col magazzino, anche grazie ai "buoni risultati" ottenuti in un sistema di competizione tra siti produttivi basato sulle performance. Il direttore durante la prima intervista mi dirà infatti,

⁵⁴ Si veda ALLEGATO A: "Programma affiancamento stage"

riferendosi al magazzino di Padova: “È come se fosse mio, io lo vivo come se fosse mio, anche se non è una macchina perfetta”.

Lo svolgimento dello stage attraverso queste modalità ha permesso, nonostante i tempi ristretti, di osservare l'intero processo lavorativo, di comprenderne in pochi giorni il funzionamento, nonché d'incontrare il gruppo dei dipendenti di TNT impiegati negli uffici, con cui non avrei avuto chance di entrare in contatto per via sindacale. Nessuno di loro è infatti iscritto ai sindacati di base, e inoltre, come vedremo, la frontiera tra dipendenti delle cooperative e dipendenti diretti di TNT è fortemente marcata.

L'inquadramento aziendale del mio stage ha comportato qualche problema. In primo luogo l'affiancamento ai lavoratori dipendenti di TNT ha reso difficile avvicinarmi ai lavoratori delle cooperative durante il lavoro. Il duplice ingresso sul campo italiano, infatti, mi ha esposta ancora di più al rischio del “doppio gioco” proprio dell'osservazione partecipante “trasversale” (Muller, 2007), cioè l'osservazione svolta all'interno di una stessa organizzazione a partire da molteplici punti di osservazione, che obbliga quindi a “trasgredire” l'ordine sociale stabilito attraversandone le frontiere implicite, a maggior ragione all'interno di un contesto conflittuale. La “duplicità” del mio posizionamento è venuta quindi a sommarsi alla “doppiezza” già intrinseca all'osservazione partecipante, durante la quale il ricercatore deve immergersi e “spaesarsi” nel mondo sociale studiato mantenendo allo stesso tempo un certo “distacco scientifico” (Dal Lago, De Biasi, 2002, p. xv), trovandosi così in una situazione “un po' schizofrenica” (Alquati, 1993, p.97).

Il duplice ingresso sul campo ha generato a volte sospetti da parte dei lavoratori appartenenti ai due gruppi (dipendenti di TNT e della cooperativa), creato ambiguità, più raramente malintesi. Si tratta di un problema che anticipa inoltre le difficoltà nella restituzione dei materiali che il doppio ingresso sul campo può generare, come mostra questo passaggio del diario etnografico. Durante lo stage ho scritto un articolo⁵⁵ di stampo “militante” sugli scioperi nel settore logistico in Italia. Non avendone previsto la pubblicazione sul sito del sindacato, non mi aspettavo che fosse letto in magazzino. Al

⁵⁵ Articolo consultabile al seguente *link*: <http://napolimonitor.it/spettri-del-lavoro-le-lotte-logistiche-nella-megalopoli-padana/>

contrario, l'articolo è stato letto il giorno seguente dal direttore, che me ne ha subito parlato:

Entro in ufficio, il direttore è seduto alla scrivania. Mi saluta e con un sorriso ironico mi dice: "Ho letto il tuo articolo, bello". Sono stupita, non avevo pensato a questa eventualità, mi sento impreparata. "Come le chiamate queste cose, analisi? Alza molto il livello del sito". Capisco che l'ha letto sul sito del sindacato. "Non sono riuscito a leggerlo tutto, ne ho letto metà, è intenso. Leggerò il seguito più tardi. Molto bello comunque". Continua: "Io non sono un sostenitore del capitalismo, ma poi uno devo fare i conti con le esigenze dei clienti, della direzione. Io però mi diverto nel mio lavoro, mi piace, ieri sono andato via alle due di notte, ho dormito tre ore". (Diario etnografico, 24/10/2017, Padova)

Da questa interazione emerge il desiderio del direttore di valorizzare il suo lavoro ai miei occhi, mostrandone ancora una volta l'attaccamento al mestiere e al luogo di lavoro. D'altronde, diverse volte durante le nostre conversazioni metterà l'accento sull'utilità "sociale" dell'attività svolta, esemplificata dal trasporto di farmaci e delle analisi mediche.

Per concludere, la breve durata dello stage a Padova ha comportato anche un diverso approccio agli attori e al campo, obbligandomi in qualche modo a "bruciare le tappe" entrando nel "vivo" della ricerca prima di aver avuto il tempo di costruire un rapporto di "fiducia" con i lavoratori. In generale, infatti, si considera che una ricerca etnografica implichi l'"immersione" nel mondo sociale studiato, un inserimento allo stesso tempo fisico - come successo sul campo in Francia, dove i primi tempi avevo difficoltà a dormire a causa dei ritmi di lavoro e quando chiudevo gli occhi mi capitava di vedere i colli scorrere sulla linea di smistamento - e soggettivo. Si tratta quindi di un processo che richiede un tempo variabile di permanenza sul campo, durante il quale il ricercatore ha la possibilità di costruirsi un'identità e un "ruolo" all'interno dell'universo sociale studiato⁵⁶. Al limite imposto dal "tempo" trascorso sul campo, viene ad aggiungersi

⁵⁶ F. Weber e S. Beaud (1998) identificano tre cardini della ricerca "etnografica": 1) lo studio di un gruppo, o di un universo sociale, caratterizzato da legami di inter-conoscenza; 2) la riflessività e l'auto-analisi del ricercatore, che significa prima di tutto un lavoro di "oggettivazione", non tanto delle sue

inoltre il problema della “distanza sociale” con gli attori che – sebbene quasi sempre presente – rende il lavoro di integrazione più o meno lungo a seconda delle caratteristiche sociali e soggettive del ricercatore. Quanto detto, solleva pertanto il problema della pertinenza della categorizzazione della ricerca come “etnografica” per la parte svolta sul campo italiano.

caratteristiche personali, ma delle “caratteristiche storiche, politiche e sociali del suo incontro con gli attori sul campo” 3) e infine la “lunga durata” della ricerca, poiché un passaggio breve sul campo lascia il ricercatore “legato mani e piedi ai suoi contatti in loco” ed è solo con l’ “installazione”, benché provvisoria, che si può costruire una vera e propria identità, un ruolo nel *milieu* d’inter-conoscenza (Weber, Beaud, 1998, p.294-299).

2. I materiali: l'osservazione partecipante “multifocale” e le interviste “etnografiche”

In totale ho svolto quindi due mesi di osservazione partecipante sul campo a Parigi e due settimane in Italia, alle quali vengono ad aggiungersi le osservazioni durante due scioperi nazionali della logistica che hanno avuto luogo durante il periodo della ricerca, e svariate giornate di osservazione all'interno dei locali del sindacato (Adl Cobas) a Padova. In entrambi i casi, le osservazioni sono state accompagnate da una serie d'interviste biografiche con i lavoratori (15 in Italia, a cui si aggiungono le 13 interviste esplorative, e 15 in Francia) e numerose interviste informali durante il lavoro che hanno permesso di ricostruire traiettoria biografica e caratteristiche sociali di gran parte dei lavoratori incontrati. Ho svolto inoltre dodici interviste con testimoni privilegiati: due interviste con dei manager di TNT Global Express, una in Italia e una in Francia (rispettivamente con la direttrice nazionale e con il direttore regionale delle operazioni); tre con i direttori dei magazzini (una in Italia e due in Francia); una con un responsabile di cooperativa in Italia; una con un lavoratore del servizio commerciale in Francia e del servizio clienti in Italia; una con un medico del lavoro in Italia; e quattro con sindacalisti (uno in Francia e tre in Italia). Infine, ho raccolto materiale fotografico e i documenti disponibili sul campo: articoli di giornale, documenti aziendali (tra cui i bilanci), e soprattutto una ricca serie di archivi sindacali che mi è stata messa a disposizione dal sindacato di base in Italia. All'interno di tali archivi - che permettono di ripercorrere l'attività sindacale nel magazzino dal 2006-2007 fino ad oggi - sono conservati documenti di varia natura quali accordi sindacali, buste paga, verbali di assemblee, contestazioni disciplinari, lettere, domande di permessi e bilanci. Benché siano stati utilizzati per ricavare informazioni importanti, non è stato possibile - per mancanza di tempo - compierne un'analisi sistematica, che ho escluso inoltre per la mancanza di fonti analoghe per il caso francese. Gli archivi sono stati usati tuttavia per illustrare alcune dinamiche osservate sul campo, in particolare le forme d'insubordinazione quotidiana e di conflitto “latente” tra lavoratori e management, registrate all'interno degli archivi che raccolgono le contestazioni disciplinari. La ricerca si basa pertanto su una “triangolazione” di materiali, o meglio, una

“combinazione di metodi”, com’è d’uso nell’etnografia, attraverso l’utilizzo di tutte le fonti disponibili sul campo: qualitative o quantitative, primarie o secondarie (Beaud, Weber, 1998, p. 299).

Come abbiamo visto nel primo paragrafo di ricostruzione dell’ingresso sul campo, le osservazioni partecipanti in Francia e in Italia presentano aspetti molto diversi in termini di tempo trascorso e modalità d’accesso. Tuttavia, entrambe sono accomunate dal fatto di essere state condotte in maniera “scoperta”, scelta che ha presentato una serie di vantaggi importanti. Questa mi ha permesso in particolare di osservare diverse mansioni, turni, e momenti del processo lavorativo in poche settimane, cosa che sarebbe risultata impossibile se fossi stata assegnata a una mansione o a un turno di lavoro specifico. Nonostante le difficoltà riscontrate sul campo italiano, dove il confine è più netto tra impiegati e lavoratori del magazzino, tale metodo mi ha quindi permesso di effettuare un’osservazione partecipante di tipo “trasversale” o meglio – poiché in assenza di un’osservazione diretta a tutti i livelli dell’impresa – di tipo “multifocale”, cioè basata sulla moltiplicazione dei punti di osservazione, o punti di vista, sull’universo studiato⁵⁷.

Infine, il fatto di essere entrata attraverso uno stage, in particolar modo in Francia dove diversi stagisti erano già presenti in magazzino, ha reso più facile la “presentazione di sé” e l’integrazione attraverso la costruzione di un ruolo, o di un’identità, basata sulla figura della “stagista” o della “studentessa”. Tuttavia, in entrambi i casi, lo stage ha comportato anche delle difficoltà, in particolare il problema di non “stare con le mani in mano” accanto a delle persone che lavorano. Una posizione abbastanza “scomoda” e imbarazzante per me come per i lavoratori che affiancavo, soprattutto a Padova dove in generale seguivo ogni giorno una persona diversa che non aveva quindi il tempo per spiegarmi la mansione. Un lavoratore incontrato durante le

⁵⁷ Per osservazione partecipante “trasversale” s’intende, infatti, quel tipo di ricerca che permette attraverso l’osservazione diretta di ricostruire l’intero ciclo dell’impresa nonché di studiare le pratiche e le interazioni tra lavoratori a diversi livelli della gerarchia aziendale. Si tratta di un metodo raramente adottato dai ricercatori (anche a causa delle evidenti difficoltà di accesso al campo) ma che è stato tuttavia utilizzato da alcune ricerche recenti quali quella svolta da Séverin Muller (2008) dentro una macelleria industriale, quella di Marlène Benquet (2013) sulla grande distribuzione o ancora da quella condotta da Haude Rivoal (2018) dentro ai magazzini di un operatore logistico del freddo.

interviste quando mi vedrà durante l'osservazione mi farà notare che in magazzino “non si sta con le mani in tasca”.

L'etnografia - grazie all'osservazione delle interazioni *in situ* tra i diversi attori sul campo - permette alla sociologia del lavoro di analizzare le pratiche formali e informali, le relazioni tra lavoratori e tra lavoratori e management, e quindi i modi di resistenza e di conflitto nei luoghi di lavoro. Vicky Smith (2007) individua i tre principali apporti dell'etnografia al dibattito scientifico sul lavoro: in primo luogo questa ha permesso di mettere in luce come le mansioni dequalificate (*routine works*) siano in realtà complesse, e come al contrario le occupazioni qualificate siano sovente fortemente impregnate di *routine*. Ha reso possibile inoltre l'analisi dei modi in cui il potere, il controllo e le forme d'ineguaglianza (di razza, di classe o di genere) sono riprodotte all'interno dei posti di lavoro. Secondo l'autrice, “nessun approccio allo studio del lavoro è stato più efficace nel mostrare le *tacit skills*, le *decision rules*, le complessità, la discrezionalità e il controllo in lavori considerati *routine jobs, unskilled e deskilled*” (Ibid., p.224). Inoltre, attraverso l'osservazione è possibile analizzare le dinamiche di controllo e resistenza, la cui comprensione, poiché si tratta di processi sociali dinamici, necessita un'“osservazione dell'azione e dell'interazione” e per questo motivo gli etnografi - attraverso la produzione di un “ritratto dinamico e processuale dell'esperienza vissuta” - ne hanno il “monopolio” (Ibid., p.229).

L'osservazione partecipante mi ha permesso in particolare di analizzare l'impatto del management delle performance sul processo lavorativo e sulle relazioni tra lavoratori e management intermedio, ma soprattutto di mettere in luce le diverse strategie di resistenza che gli attori mettono in campo per far fronte a tali dispositivi. Attraverso le osservazioni, è stato possibile cogliere come le tecnologie informatiche e in particolare l'utilizzo di KPIs (*Key Performance Indicators*) – diversamente da quanto emerge in generale dalla letteratura sul tema – non producano necessariamente e in ogni contesto un'eguale riduzione dei livelli di discrezionalità e autonomia. Al contrario, come si vedrà nel caso francese, anche quando la resistenza all'intensificazione del lavoro, al controllo e alla tracciabilità del processo lavorativo non sono formali o sostenute dalle organizzazioni sindacali, i lavoratori mettono in campo diverse strategie informali e “alleanze” per far fronte all'emergere di quello che si configura come un emergente

“potere dei codici” (Rossiter, 2015), oggi sempre di più un terreno di conflitto all’interno dei posti di lavoro. Senza l’osservazione partecipante all’interno dei magazzini e la partecipazione alle riunioni di squadra durante le quali vengono valutati e definiti gli obiettivi in termini di performance e KPIs, non sarebbe stato possibile cogliere tali dinamiche.

Come per l’osservazione, così anche le interviste biografiche svolte con i lavoratori nei due casi studio presentano tratti dissimili, legati anch’essi alle diverse dinamiche dell’ingresso sul campo. In Francia, il fatto di aver già condiviso due mesi di lavoro e aver costruito un rapporto di fiducia, ha permesso di effettuare le interviste - arricchite dalle numerose informazioni raccolte durante le discussioni informali in magazzino - con lavoratori che probabilmente non avrebbero accettato altrimenti poiché, diversamente dal caso italiano, la mia vicinanza al sindacato non costituiva in generale un elemento di vicinanza, ma piuttosto di “sospetto”. Benché siano state svolte in larga maggioranza in luoghi pubblici o sul posto di lavoro, il rapporto costruito durante i due mesi di stage ha permesso d’altro canto di approfondire durante le interviste diversi aspetti della traiettoria di vita e delle pratiche sociali al di fuori del posto di lavoro, e di raccogliere informazioni su strategie informali o “al limite” della legalità, quali ad esempio le forme di doppio lavoro.

Per quanto riguarda le interviste in Italia, invece, la prossimità col sindacato ha compensato la mancata costruzione *ex ante* di rapporti di fiducia con i lavoratori, alcuni dei quali tuttavia già incontrati in precedenza durante scioperi e manifestazioni. La loro percezione della ricerca è stata nondimeno fortemente influenzata dalla mia prossimità col sindacato, portando gli intervistati a concentrarsi a volte in maniera insistente sull’attività sindacale, e ad essere in generale più reticenti a parlare della loro traiettoria personale. Tuttavia, le interviste sono state svolte in maggioranza presso il domicilio dei lavoratori, permettendomi d’incontrare altri membri della famiglia – spesso intervenuti nella discussione - e osservare il contesto abitativo degli intervistati (di cui ho effettuato una descrizione all’inizio di ogni intervista). Tale approccio ha fatto emergere in particolare un’importante omogeneità da un punto di vista delle situazioni familiari e delle condizioni di riproduzione dei lavoratori migranti incontrati sul campo. Arrivati in Italia da diversi anni e raggiunti dopo qualche tempo da moglie e figli, questi sono in

maggioranza inseriti in nuclei familiari in cui la divisione sessuale del lavoro assegna all'uomo il classico ruolo di *male breadwinner*, mentre le mogli raramente si affacciano al mercato del lavoro, e si occupano invece sovente del lavoro di riproduzione e di cura della famiglia. Come vedremo, tali caratteristiche influenzano in maniera pregnante il rapporto con il lavoro e il processo di sindacalizzazione, in particolare con riferimento all'importanza che rappresentano le responsabilità rispetto al mantenimento della famiglia e alle aspettative crescenti quanto all'avvenire dei figli in Italia.

Le interviste in Italia e in Francia sono accomunate dall'essere di tipo biografico (Bichi, 2002), o "storie di vita", metodo volto all'illustrazione non solo di determinati soggetti sociologici ma delle relative situazioni di base dalle quali derivano (Montaldi, 1998). Il metodo biografico non consiste tuttavia semplicemente nell'analisi della concatenazione degli eventi che compongono un'esistenza individuale, ma anche del racconto di questa storia, cioè nell'analisi della costruzione che viene fatta *ex post* da parte degli attori per mettere "ordine" e dare "senso" agli eventi che si susseguono in maniera scomposta nel corso dell'esistenza. Rispetto a tale processo di ricostruzione a posteriori operato dall'individuo, Bourdieu (1986) parla di "illusione biografica", da cui deriva l'impossibilità di comprendere una "traiettoria" di vita, se non a partire dalla conoscenza minima delle "relazioni oggettive", e cioè degli stati successivi attraversati dal "campo" all'interno del quale essa si svolge e dove il processo di costruzione soggettiva è avvenuto (Ibid., p.72).

Gli intervistati – in particolare nel caso francese - sono stati selezionati a mano a mano che la problematica e le ipotesi di ricerca venivano consolidate e definite grazie alle osservazioni. Nonostante l'impostazione "biografica" delle interviste quindi, queste possono essere definite allo stesso tempo come "interviste etnografiche" (Beaud, 1996), cioè interviste approfondite svolte nel contesto di un'indagine sul campo, la cui "forza euristica" risiede simultaneamente nella loro "singolarità" e nell'iscrizione nel contesto dell'osservazione partecipante, che ne fornisce i punti di riferimento e di comparazione per l'analisi. L'articolazione tra l'osservazione - che studia le interazioni e le pratiche degli attori sul campo - e la "storia di vita" - che ne illustra le caratteristiche sociali, le traiettorie e le rappresentazioni - mi ha permesso quindi di mettere in relazione le pratiche e le disposizioni soggettive che le informano e ne sono alla base. Senza la

combinazione di questi due metodi, sarebbe stato ad esempio difficile comprendere e analizzare le “ragioni” soggettive e i diversi interessi alla base dei conflitti, delle alleanze e delle segmentazioni a “geometria variabile” che caratterizzano i rapporti tra gruppi all’interno dei due magazzini.

Infine, la comparazione ha permesso di far emergere il legame tra la dimensione strutturale e la dimensione soggettiva e “denaturalizzare” il quadro nazionale italiano, a partire dal quale era stata formulata la prima domanda di ricerca. Ho svolto la comparazione dei materiali – osservazioni e interviste “etnografiche” - in maniera “relazionale” piuttosto che “termine a termine” (de Verdalle *et al.*, 2012, p.15), cioè costruendo l’analisi intorno a problematiche specifiche, cercando di far dialogare il più possibile i materiali, e senza limitarmi quindi all’illustrazione delle differenze e delle analogie tra i due casi in oggetto. Ciascuno dei capitoli della tesi che si fonda sull’indagine etnografica, intreccia pertanto l’analisi dei due casi di studio intorno a diversi temi, quali l’organizzazione del lavoro (capitolo quarto), le forme di segmentazione della forza lavoro (capitolo quinto), le pratiche di mobilità (capitolo sesto) e le forme di resistenza formali e informali messe in campo dai lavoratori (capitolo settimo).

La scelta di strutturare l’analisi dei materiali, e quindi la stesura della tesi, attraverso una comparazione sistematica dei due casi di studio a partire da macro-temi piuttosto che presentando separatamente ciascun caso di studio è avvenuta non senza esitazione, poiché temevo di perdere in tal modo le specificità e la “profondità” dell’analisi permessa dall’illustrazione di ciascun caso di studio. La comparazione sistematica e relazionale ha tuttavia permesso di cogliere aspetti “imprevisti” di un caso attraverso l’analisi dell’altro, aspetti su cui non mi sarei probabilmente soffermata, altrimenti. Si tratta, ad esempio, delle strategie messe in campo per far fronte ai dispositivi di misurazione delle performance, la cui osservazione e analisi nel caso francese mi ha portato ad approfondirne le dinamiche sul campo italiano. Allo stesso modo, lo studio della letteratura sulla mobilità dei magazzini in Francia, mi ha spinto a interrogarmi e a individuare processi analoghi nel caso italiano, e quindi a formulare l’ipotesi sviluppata nel primo capitolo di una mobilità emergente - la cosiddetta “fuga dagli interporti” - come risposta al processo conflittuale nel settore.

Pertanto, se da un lato la perfetta simmetria dei dispositivi di ricerca e quindi dei materiali raccolti, non è indispensabile e spesso nemmeno praticabile nel quadro dell'osservazione partecipante (poiché le modalità di accesso al campo non dipendono dalla sola volontà del ricercatore), dall'altro tale dissimmetria può avere valore euristico se svolta all'interno di una comparazione approfondita e "relazionale". Tuttavia, il diverso accesso al campo pone il problema del come costruire il "comparabile" a partire da materiali diversi, e viene a sommarsi alle difficoltà legate al processo di "traduzione" - non solo in senso linguistico - che la comparazione inevitabilmente comporta, in particolare nel processo di definizione delle categorie d'analisi "cruciali" costruite sulla base dei materiali⁵⁸. Un problema quello della "traduzione", che riguarda anche gli "equivalenti funzionali" (Barbier, 2002). Mi riferisco ad esempio ai diversi significati che le categorie istituzionali quali quella di "disoccupazione", assumono all'interno di quadri sociali e politici diversi.

⁵⁸ L'osservazione diretta ha infatti la particolarità di permettere al ricercatore di produrre le sue proprie categorie d'analisi e quindi a prendere le distanze sia dalle categorie del senso comune, o "profane", sia da quelle "dotte" (Chapoulie 2000, p. 20). Anche per questo motivo è indispensabile rendere conto delle condizioni di produzione della ricerca poiché il ricercatore in questo modo può controllare la costruzione e la decostruzione delle proprie categorie d'analisi.

3. Il paradosso dell'etnografa: mettere della distanza senza perdere il contatto

La ricerca è una “relazione sociale” (Bourdieu, 1993, p. 1391) tra persone che presentano caratteristiche sociali diverse, la cui influenza dev'essere pertanto oggetto di un lavoro di “oggettivazione”⁵⁹. Entrare in relazione con il ricercatore significa peraltro sovente entrare in un “rapporto di potere”, in una situazione di dominazione, che produce ansie e resistenze. “Cosa scriverai su di noi?”, “scriverà Dina l'attacca brighe nel suo libro!”, “mi fai queste domande ma io non sono come te, nella mia vita ho scelto poco”, sono solo alcune delle frasi che mi sono state ripetute sul campo. L'esistenza di tale rapporto emerge inoltre nella scelta delle modalità di svolgimento dell'intervista. Gli intervistati che possiedono un certo capitale sociale, ad esempio, hanno tendenza a determinarne il luogo e la durata (Beaud, 1996 p.238), se non a volerla propriamente “condurre” facendo domande all'intervistatore, com'è successo durante l'intervista con il manager francese.

Numerose ricerche hanno messo in luce come le caratteristiche fisiche e sociali del ricercatore (genere, età, *status* sociale, abbigliamento e aspetto esteriore), abbiano un “impatto sulla qualità dei dati raccolti” (Bailey, 2006, p.123), poiché la “rappresentazione di sé” degli attori sul campo dipende anche dalla rappresentazione che si sono fatti del ricercatore e della situazione d'inchiesta. Tuttavia, se l'identità attribuitagli nel momento del suo ingresso sul campo dipende dalle caratteristiche immediatamente percettibili, inducendo aspettative e reazioni, in seguito questa non è statica, ma è oggetto di strategie e di giochi di ruolo da parte di quest'ultimo (Bizeul, 1998). Infatti, se “neutralizzare” l'effetto della presenza del ricercatore è impossibile, si può tuttavia cercare di smorzarlo, adottando diverse strategie e tecniche di “controllo delle impressioni” altrui (Goffman, 1969).

Tra me e la maggioranza degli attori si frapponeva una “trippla distanza” - di *status* sociale, di genere e colore della pelle - dando così luogo a dei rapporti

⁵⁹ Secondo Pierre Bourdieu, il ricercatore deve “oggettivare il soggetto dell'oggettivazione” attraverso una “riflessività riflessa” che permette di controllare sul campo gli effetti della struttura sociale (Bourdieu, 1998). I sociologi devono insomma applicare alla propria pratica le tecniche di oggettivazione, “devono convertire la riflessività in una disposizione costitutiva del loro *habitus* scientifico, cioè in una riflessività riflessa capace di agire non *ex post*, sull'*opus operatum*, ma a priori, sul *modus operandi*” (Bourdieu, 2003, p.111)

d'“intersezionalità” sul campo (Rivoal, 2017) che venivano ridefiniti di volta in volta a seconda dei soggetti, e del tipo di “ruolo” adottato. Durante la mia ricerca ho messo quindi in campo strategie diverse, appoggiandomi ai diversi “ruoli” che avevo a disposizione. Quello della “studentessa” ad esempio, che permette in genere di apparire “aperto, modesto e innocente” (Bizeul, 1998, p. 736) in particolare col management, quello di “militante”, che sul campo italiano ha permesso di smorzare la distanza sociale con i lavoratori migranti sindacalizzati, quello di “stagista”, che mi ha permesso sul campo francese di controbilanciare e occultare - parzialmente e temporaneamente - quello di ricercatrice. Poiché anche l'identità di genere del ricercatore si costruisce nell'interazione sul campo attraverso la capacità di “performare” tale identità in funzione delle situazioni e degli interlocutori (Gourarier, 2011, p.172), in quest'ultima sezione, analizzerò le operazioni di “aggiustamento” di ruolo che ho messo in campo durante la ricerca in un contesto di lavoro maschile, al fine di rendere esplicite le norme di genere intrinseche al sistema studiato.

Il mondo della logistica, e quello dei corrieri in particolare, è un mondo “maschile”⁶⁰. Il numero di donne presenti in magazzino è limitato, mentre sono impiegate solitamente in gran numero negli uffici dove vengono svolte mansioni ripetitive di relazione con la clientela o di gestione informatica delle spedizioni. Le rare donne che entrano in magazzino - due a Padova e due a Parigi - lo fanno all'interno di mansioni specifiche, d'inquadramento o di “controllo” del processo lavorativo, restando sempre in una posizione di “frontiera” che le porta sì ad entrare e uscire dal magazzino, ma senza occuparvi mai una posizione stabile o alla pari del resto del gruppo. A giustificare questa divisione sessuale del lavoro, non sembra essere semplicemente la forza fisica richiesta, sempre meno indispensabile d'altronde con l'avanzare dei processi di automazione, ma piuttosto uno specifico “regime di genere” (Connell, 2006) fatto di norme e gerarchie costruite e sedimentate negli anni. Infatti, è proprio quando tale sistema di genere viene messo in discussione e trasgredito, che questo diventa esplicito,

60 Sui rapporti di genere, e più in particolare sulle diverse forme di espressione e rappresentazione della “mascolinità” in diversi comparti del settore logistico, si veda anche: Sacchetto, 2009, sui marinai; Rivoal, 2018, sui magazzini della logistica in Francia; Kambouri, 2014, sui lavoratori del porto del Pireo ad Atene.

creando reazioni, resistenze o conflitti. Pertanto, l'attraversamento solitario - benché temporaneo - della "barriera" che separa gli uffici dal magazzino, comporta un adattamento a tali norme da parte delle donne, che mettono in campo diverse strategie e forme di resistenza.

È il caso di Dina, trentacinque anni e impiegata a TNT da dieci nel magazzino di Padova, che non apprezzando la "ripetitività" del lavoro d'ufficio è riuscita recentemente a cambiare mansione e a diventare "dispatcher" per qualche ora al giorno. Ciascun "dispatcher" di TNT dispone di una sorta di "gabbia" all'interno del magazzino, in cui si trovano un telefono e un *computer*⁶¹. La mattina, da questa postazione essi gestiscono le partenze degli autisti occupati dalle cooperative e allocano consegne e ritiri a ciascun responsabile di un giro all'interno del loro settore di competenza. Nel caso di Dina, la strategia messa in campo sembra basarsi principalmente sulla messa in scena di comportamenti "virili" spesso esasperati: Dina chiama ad esempio tutti gli autisti - in larga maggioranza uomini - "bambola" e si esprime spesso bestemmiando. D'altro canto, come messo in luce da Haude Rivoal (2018) grazie a un'etnografia sulle mascolinità dentro i magazzini della logistica del freddo, i comportamenti virili adottati dalle donne in contesti di lavoro maschili sono da comprendersi come una risposta alle "ingiunzioni alla virilità" prodotte dall'organizzazione produttiva, piuttosto che come risultato della marginalizzazione di quest'ultime. L'autrice propone inoltre, grazie ad una lettura originale del concetto di mascolinità egemonica, di separare le nozioni di genere e virilità, "denaturalizzando così il legame tra mascolinità e virilità" (Ibid., p.46).

Le reazioni alla messa in discussione dell'ordine di genere attraverso l'ingresso di Dina restano tuttavia virulente, facendo emergere come la "femminilizzazione" del lavoro sia vissuta prima di tutto come un elemento di svalorizzazione da parte dei lavoratori, come emerge da questo passaggio del diario etnografico:

Sto affiancando Dina in magazzino questa mattina. Gli autisti ormai sono quasi tutti partiti per i giri di consegna. Un altro "dispatcher" si avvicina alla nostra postazione, e lancia con violenza una busta vicino a Dina. Con tono

⁶¹ Si veda allegato E: "Documenti fotografici"

infastidito dice che quella busta è sua, che si è sbagliata e che deve fare attenzione. Si allontana in fretta e anche quando è già dall'altra parte del magazzino continuano a insultarsi urlando. Dina verifica. La busta non è di sua competenza, aveva ragione lei. Mi dice che quel collega non lo sopporta, che ha un modo di fare che non le piace. “Ma c'è anche altro che non so spiegarti ... Anzi, te lo so spiegare. È un maschilista. Considera che le donne non dovrebbero stare in magazzino, che il “camionaro” è un lavoro da uomini. Molti qui la pensano così. Sono rimasti al 1915-18. Ma in realtà le donne sanno fare le cose meglio, fanno tre cose allo stesso tempo! Comunque a volte mi ha detto anche cose pesanti ... Quando sono riuscita a farmi spostare dal direttore fuori in magazzino mi ha chiesto, “che lavoro hai fatto sotto al tavolo?”. Mi racconta che ha avuto una discussione anche con il direttore all'inizio, perché alla sua richiesta di mutazione le aveva risposto “non posso metterti in magazzino con tutti uomini”. Dina aggiunge: “Ma qual è l'insulto che si dice alle donne? Come s'insulta una donna? Puttana! E a me se mi dicono puttana me ne frego, posso anche controllarmi. Ma se danno della puttana a mia madre, gli spacco la testa”. (Diario etnografico, Padova, 18/10/2016)

Le “performance di virilità” da parte dei lavoratori appaiono quindi prima di tutto come un dispositivo di messa al lavoro: essere “camionaro” rimane infatti un lavoro accettabile finché permette di aderire a un'identità positiva, costruita intorno al fatto di svolgere un lavoro “duro”, e quindi “da uomini”. L'ingresso di una donna in magazzino - e a maggior ragione di una donna che pretende di comportarsi “come un uomo” - implica perciò necessariamente una rimessa in discussione di tale identità, e pertanto una potenziale minaccia. Il genere d'altronde entra esplicitamente tra le considerazioni del management nella costruzione dei profili sociali definiti per ogni mansione, insieme ad altre caratteristiche sociali quali ad esempio l'età o l'origine nazionale. Si tratta di una dinamica ben messa in luce ad esempio dall'etnografia svolta da Leslie Salzinger (2003) all'interno di quattro *maquiladoras* messicane a Ciudad Juarez. L'allieva di Michael Burawoy ha dimostrato infatti come le (fragili) identità di genere al lavoro siano prodotte in primo luogo dall'organizzazione produttiva ed in particolare dalle aspettative del management che si basano su nozioni e rappresentazioni preconcepite a cui i lavoratori e le lavoratrici si adattano a posteriori.

Il nuovo direttore del magazzino a Parigi, subentrato in seguito al licenziamento del suo predecessore che non era riuscito ad ottenere i risultati fissati dalla direzione, e assunto con l'obiettivo di "mettere ordine" in un magazzino poco performante, mi spiega durante l'intervista i cambiamenti che intende introdurre. Tra le varie postazioni cui vuole apportare delle modifiche c'è quella in cui ho affiancato Abdé durante numerose giornate. Si tratta delle "spunte" degli autisti, una postazione particolarmente "delicata" perché qui non solo si controlla che tutti i pacchi ritirati o non consegnati siano stati riportati in magazzino, ma anche perché è qui che si esercita più direttamente la pressione sui ritmi di lavoro degli autisti. Secondo il direttore, il "problema delle spunte" è risolvibile attraverso l'inserimento di una donna al posto di Abdé, in modo da rompere quella che sembra considerare una "complicità di genere" tra quest'ultimo e gli autisti:

Quindi lui, Abdé, ha un sacco di buona volontà, non ho nulla contro questo ragazzo, non devi pensare che abbia qualcosa contro di lui, al contrario. Lui si sbriga per cercare di far passare gli autisti più velocemente, per non farli aspettare. Soltanto che facendo così, fa male il suo lavoro. In ogni caso non come vorrei che lo facesse [...]. Non è una mansione in cui c'è bisogno di essere muscolosi, forti. Sai cosa ci vorrebbe lì? Secondo te chi si dovrebbe mettere al posto di Abdé? Una donna! Lì tu metti una donna, e il lavoro va alla grande! Una donna con un po' di carattere, ovviamente. Gli autisti avrebbero molto più rispetto di una donna che controlla i loro giri. Scorrerebbe liscio come l'olio il lavoro! Raserebbero i muri gli autisti, quando riportano indietro i colli non consegnati. Una donna fa diversamente qualsiasi cosa d'altronde. Fa la differenza rispetto a chiunque altro, perfino a me. Ne ho già fatto l'esperienza. Ho avuto due magazzini in cui le donne facevano il controllo al ritorno dai giri. Liscio come l'olio! I ragazzi stavano a testa bassa, quando portavano indietro un collo: "Mmm... questo non l'ho consegnato ...". I ragazzi sapevano che si sarebbero presi una strigliata. "Perché non l'hai consegnato? Non hai avuto tempo? Beh ascolta, merda sono solo le cinque! Chiamo il cliente e ti giuro che se vuole il suo pacco adesso, il tuo capo paga la corsa. Oppure torni a consegnarlo". Era perfetto. Bisognerebbe mettere delle donne ovunque. (Direttore del magazzino, Ile-de-France, 07/04/2016)

In tale contesto - a Parigi in particolare dove lo stage è durato più a lungo e ho avuto la possibilità d'integrarmi maggiormente nel gruppo di lavoro - la mia presenza in magazzino ha provocato numerose reazioni. Fin dal primo giorno Fabien, il mio *gatekeeper*, mi ha messo in guardia dopo che avevo assistito ad uno scambio d'insulti tra lui e un collega: "non devi farci caso se ci sono conflitti, è un modo di fare virile". Quando mi si vedeva troppo spesso con un collega, diventavo automaticamente "la sua fidanzata", e il responsabile di una squadra non mi chiamerà mai per nome, per due mesi sarò semplicemente "begli occhi". Fino a veri e propri "richiami all'ordine" di genere, come quando una mattina, durante una pausa e dopo aver lavorato sulla linea di smistamento dei colli, i miei colleghi di squadra, non senza aver prima ribadito che si trattava "di un lavoro da uomini", mi hanno fatto notare che mi era stata assegnato "il compito più facile!". Vero o no che fosse, da questa interazione emerge la volontà da parte dei lavoratori di evidenziare la mia "incompatibilità" con il lavoro sulla linea di smistamento, postazione tra l'altro considerata come la più dura.

Le reazioni più esplicite alla mia presenza in magazzino in quanto elemento "perturbatore" del sistema di genere, hanno preso due forme principali. La prima, e la più ricorrente, può essere interpretata come una forma di "paternalismo", che si manifestava in particolare in relazione al mio ruolo di "studentessa", come si evince da questo estratto del diario etnografico, da cui emergono inoltre le gerarchie che attraversano il magazzino lungo la linea del colore intersecandosi con quelle di genere. Le "facce" cui fa riferimento il mio interlocutore, sono infatti i lavoratori migranti impiegati come facchini, da cui devo essere "protetta" allo stesso tempo in quanto "ragazza", quindi donna, ma anche in quanto bianca e italiana:

Elisa - che devo affiancare durante la prima parte della mattinata in ufficio - sembra non sapere cosa farsene di me. Chiede consiglio ad un collega, Riccardo, con cui poi dovrò passare la seconda parte della giornata dentro al magazzino. Vuole sapere come organizzarsi con me. Cerco di dirle che non deve preoccuparsi, che se hanno tempo per spiegarmi bene, altrimenti non fa niente, guardo quello che fanno, dò una mano se posso. E che qualcosa comunque lo capisco, ho già fatto uno stage. Dina, che è seduta di fronte a noi conferma: "Sì sì lei non fa niente, non dà fastidio. Sta lì e ti osserva!". Sembra divertita, ride, a suo modo mi difende. Riccardo: "Sì ma

poi deve venire di là, nell'HUB, con quelli ...". Dina: "Guarda che lei non ha mica paura!". "Sì, ma hai visto che facce ci sono, una ragazza così può mica andare lì?". (Diario etnografico, Padova, 18/10/2016)

L'altra reazione, benché meno frequente in Italia, è stata quella della provocazione o meglio, della provocazione volta alla "sessuazione" come modo per "ri-sovrannizzare la mascolinità" (Koppetsch, Speck 2015, p. 123, citato da Rivoal, 2017). Le allusioni sessuali esplicite che mi sono state fatte a più riprese, appaiono infatti - se lette all'interno del contesto sociale - come altrettante maniere di riaffermare un rapporto di dominazione basato sul genere, piuttosto che come reali "proposte" e *avances* fatte dai lavoratori. Anche da questo passaggio, appare chiaramente l'intersezione tra genere e colore della pelle, poiché la "sessuazione" viene messa sempre in relazione con l'appartenenza etnica:

Sulla linea di smistamento con Sophiane. È più giovane di me di qualche anno, e vive ancora con i genitori. Mi chiede perché non ho figli. Gli spiego che non voglio averne subito, che non sono nemmeno sicura di volerne. Sophiane: "ma sei una ribelle!". Poi dopo un breve pausa, sotto voce, con aria ammiccante: "sei già stata con un arabo?". È la seconda volta che mi viene fatta questa domanda. Il primo era stato Anthony che, alle spunte, a voce alta e in presenza di diversi colleghi e autisti, mi aveva chiesto se ero già stata con un nero. (Diario etnografico, Ile-de-France, 04/04/2016)

Malgrado le strategie che la ricercatrice può mettere in campo in un contesto fortemente "maschile" - attraverso ad esempio l'abbigliamento, il linguaggio, l'adesione alle norme del gruppo o il superamento di "prove" - "neutralizzare" il genere o perfino diventare *honorary male* appare impossibile nella maggior parte dei casi. Si tratta quindi piuttosto di operare una "negoziante" costante del genere (Gourarier, 2011), con gli uomini come con le donne, secondo modalità diverse anche a seconda del contesto dell'interazione e dei diversi profili sociali incontrati. Il "sistema di genere" in magazzino è basato d'altronde su una mascolinità che non è omogenea ma è "multipla"

(Connell, Messerschmidt, 2005) e gerarchizzata, poiché viene ad intersecarsi - come emerso dall'analisi delle osservazioni - con altri "rapporti di potere"⁶².

Vantandosi con me di aver sedotto delle "*babtou*", cioè delle ragazze bianche, Abdé - di origine comoriana - fa emergere ancora una volta l'intersezione tra genere e colore della pelle nella definizione della mascolinità, poiché sedurre delle ragazze bianche appare ai suoi occhi chiaramente come elemento di valorizzazione:

Alle spunte, Abdé mi racconta di un viaggio fatto un fine settimana a Bordeaux, dove ha soggiornato in un albergo "di lusso". Gli chiedo quali sono state le sue impressioni sulla città: "E' una città borghese, tutto costa caro, ma - aggiunge ammiccando - è pieno di *babtou*⁶³". Gli chiedo cosa intende per *babtou*: "Le francesi!". So bene che *babtou* significa "bianco", ma il modo in cui me lo dice lascia intendere che si tratta di una categoria di cui non faccio parte. "Quindi io non sono una *babtou*?", "No!". In quel momento arriva un autista per farsi firmare la bolla. Abdé gli chiede in maniera un po' provocatoria, davanti a me: "Cosa sono i *babtou*? Diglielo". L'autista, visibilmente imbarazzato, si rifiuta di rispondere. Insisto: "Dai, dimmi cos'è un *babtou*! Io sono o non sono una *babtou*?", "Beh sì, sono i bianchi ...". Abdé ride: "Prometto che ti farò un dizionario di *cités*⁶⁴". (Diario etnografico, Ile-de-France, 24/02/2016).

Da questo scambio tuttavia, è possibile anche dedurre che la mia presenza in magazzino nel ruolo di "stagista", e le diverse ore passate con Abdé alle spunte, mi

⁶² Per rendere conto di tali dinamiche, gli studi femministi che analizzano il genere come "rapporto di potere" - e non solo come una categoria d'analisi quindi - hanno sviluppato il termine "intersezionalità". Formulato nel contesto del movimento femminista afro-americano, e successivamente all'interno di una prospettiva giuridica (Crenshaw, 1989), questo puntava a criticare l'"essenzialismo" del femminismo bianco, e a mettere in luce la molteplicità e la simultaneità dei sistemi di oppressione di genere, di razza e di classe. Si tratta di un termine che ha conosciuto un importante successo in campo accademico durante gli ultimi anni, i cui usi sono quindi molteplici, e che è stato anche oggetto di diverse critiche. In particolare, queste mettono l'accento sulla necessità di "andare oltre la dimensione formalista e 'geometrica' dell'intersezionalità" mettendo invece in luce "la dimensione relazionale e il carattere mobile e storico dei rapporti sociali di dominio" (Perilli, Ellena, 2012, p.134). Il femminismo materialista francese, ad esempio, ha sviluppato e predilige l'uso del concetto di "consustanzialità dei rapporti sociali" (Kergoat, 1978-2012) che incoraggia una lettura delle diverse forme di oppressione a partire da una comprensione dinamica dei rapporti di potere (Galerand, Kergoat, 2014).

⁶³ "*Babtou*" deriva dall'inversione del termine "*toubab*", usato in Africa occidentale per designare i bianchi. E' un termine di uso comune nel linguaggio "popolare" francese, a volte con accezione negativa, ad esempio quando usato all'interno dell'espressione corrente "*babtou fragile*": il bianco "fragile".

⁶⁴ Le *cités* sono i complessi di edilizia popolare.

situavano ai suoi occhi in maniera ancora non definitiva, per così dire su un “confine”. Senza voler pretendere di essere diventata “*one of the guys*”⁶⁵(Goffman, 2014), la vicinanza con Abdé costruita sul campo nella condivisione del lavoro, ma anche giocando su un certo tipo di “ruolo” (attraverso appunto il linguaggio che ho adottato, l’abbigliamento e l’adesione ad un certo numero di norme), ha tuttavia permesso di controbilanciare in parte la distanza sociale.

La ricerca sul campo espone infine la ricercatrice a una serie di “rischi” legati al tipo di rapporto che essa naturalmente genera. Questa spinge, infatti, ad uscire dalle normali “protezioni” che in quanto donna la ricercatrice mette invece generalmente in campo nella vita quotidiana. In un contesto maschile in particolare, questo porta ad avvicinare degli uomini, a volte anche in maniera insistente (chiedere il numero di telefono, richiamare diverse volte per ottenere un’intervista, fare domande personali), creando così delle interazioni la cui interpretazione - nonostante le precauzioni prese - può sfuggire al controllo della ricercatrice⁶⁶. A maggior ragione se, come spesso succede, l’informazione sulla ricerca non viene compresa.

Ho quindi messo in campo le diverse strategie che in generale vengono usate dalle ricercatrici in contesti maschili come ad esempio la scelta di vestiti il più “neutri” possibile, la chiarificazione fin dall’inizio delle intenzioni e del contesto della ricerca, la limitazione del contatto fisico e, nel caso francese, l’organizzazione delle interviste in luoghi pubblici. Nonostante questo, la sola presenza di una donna in spazi sociali dove vige un certo sistema di genere, può essere fraintesa ed esporre a dei rischi. Per fare solo un esempio, durante il primo giro di distribuzione insieme a un autista a Parigi, mentre lo aspettavo all’alba nei pressi del magazzino, un camion mi ha avvicinata. Credevo si trattasse dell’autista con cui avevo appuntamento, mi sono quindi sporta al finestrino e

⁶⁵ “*One of the guys*” è l’espressione usata da A. Goffmann nel volume *On the run: Fugitive life in an American city* (2015), con riferimento al suo rapporto con gli attori sul campo. Goffmann ha svolto una ricerca durata sei anni all’interno di un gruppo di uomini neri in un quartiere popolare di Filadelfia per studiare l’impatto della massificazione del sistema carcerario statunitense sulla vita quotidiana. L’autrice considera che il processo d’integrazione - nonostante il profilo sociale di donna bianca e diplomata - l’abbia portata alla fine della ricerca ad essere considerata dal gruppo come “uno dei ragazzi”. Per una critica del libro di A. Goffmann ed in particolare della mancanza di riflessività da parte della ricercatrice, si veda: Portilla, 2016.

⁶⁶ I. Clair, ad esempio, ha analizzato la corrispondenza tra lo “svolgimento ideale” della ricerca sul campo e lo “scenario sessuale” che sottende le relazioni di seduzione nel mondo occidentale (Clair, 2016).

stavo per salire sul camion, quando mi sono resa conto che si trattava di un autista che non conoscevo e che – nonostante la tenuta da lavoro - mi aveva scambiata per una prostituta.

Se da un lato quindi il genere può “aiutare” la ricercatrice ad avvicinare più facilmente gli attori in un contesto maschile, a smorzare i “rapporti di potere” intrinseci alla relazione d’inchiesta o relativi allo *status* sociale e all’appartenenza etnica, dall’altro - in ragione dei rischi a cui espone - richiede una particolare attenzione e la costruzione di un equilibrio non sempre facile da mantenere.

La ricercatrice si ritrova pertanto in una situazione “paradossale” poiché mentre la ricerca, e l’osservazione partecipante in particolare, richiedono di avvicinare il più possibile gli attori, d’“immergersi” nel contesto sociale studiato (frequentando i luoghi di socialità e condividendo le pratiche del gruppo), sul campo questa deve allo stesso tempo mantenere una certa distanza, simbolica e materiale. Ho rinunciato a svolgere alcune interviste con i lavoratori che si erano dimostrati più aggressivi, e le interviste in Francia - a differenza di quelle sul campo italiano - non sono state svolte a domicilio.

Il diverso ingresso sul campo è ancora una volta alla base di tale differenza, poiché la mediazione del sindacato nel caso italiano ha funto da protezione e garanzia permettendomi di avvicinare senza riserve i lavoratori al di fuori del luogo di lavoro. La ricercatrice si trova insomma spesso di fronte a un “paradosso”, poiché deve allo stesso tempo mantenere una certa distanza (simbolica e materiale) per proteggersi dai possibili malintesi legati alla dinamica stessa dell’indagine sul campo, senza tuttavia perdere il “contatto” con gli attori, per non dover rinunciare a condurre la ricerca.

Conclusioni

In questo capitolo ho presentato l'approccio metodologico adottato e ho ripercorso le tappe della ricerca. Nell'introduzione, ho fatto riferimento ad alcune tra le teorie che hanno provato ad integrare la ricerca sul campo con una teorizzazione più ampia delle trasformazioni sociali ed in particolare con una lettura macrostrutturale dei processi di globalizzazione: l'etnografia "multi-situata" di Marcus (1995), l'"*extended case method*" di Burawoy (2009), e gli sforzi recenti di articolazione tra *labour process theory* (LPT) e la prospettiva delle "catene produttive" (Newsome *et al.*, 2015). Questi ultimi due approcci in particolare, hanno influenzato la mia domanda di ricerca e l'analisi dei dati raccolti. L'oggetto della presente ricerca - la logistica - per sua stessa natura richiede infatti uno sguardo "globale" in quanto, come si è visto nel primo capitolo, questa deve essere letta simultaneamente come un settore economico specifico (il settore dei trasporti), e come "connettore" dei processi di transnazionalizzazione.

La letteratura internazionale ha messo in luce come la cosiddetta "rivoluzione logistica" globale abbia avuto un impatto negativo sulle condizioni di lavoro portando in particolare a una crescente precarizzazione, a un indebolimento dei sindacati, e a un processo di razzializzazione della mano d'opera nel settore (Cowen 2014; Bonacich, Wilson, 2008). L'etnografia - grazie all'osservazione *in situ* - permette di mettere alla prova e analizzare come tali tendenze si traducano concretamente nelle pratiche degli attori all'interno di contesti sociali, storici ed economici differenti.

In questo capitolo ho ripercorso inoltre i diversi metodi messi in campo durante la ricerca. In primo luogo l'osservazione "multifocale" attraverso lo stage, che ha permesso di osservare l'organizzazione studiata a partire da "punti di vista" molteplici. Pur comportando diversi limiti legati al ruolo del ricercatore sul campo (difficoltà a "non restare con le mani in mano" e rischio del "doppio gioco") questa ha permesso di analizzare gran parte del processo produttivo in poche settimane e d'integrare i diversi gruppi che compongono l'universo sociale studiato. In secondo luogo, le interviste biografiche - che sono state qualificate allo stesso tempo come "etnografiche" (Beaud, 1996) poiché fortemente iscritte nel contesto dell'osservazione partecipante - sono state svolte con l'obiettivo di mettere in relazione le pratiche degli attori con le disposizioni

soggettive che le sottendono. Infine, la comparazione relazionale, approfondita e sistematica dei due casi di studio, ha permesso di compensare e valorizzare la costruzione “asimmetrica” dei materiali.

Nel capitolo ho analizzato inoltre la costruzione (soggettiva) dell’oggetto della ricerca, nonché l’impatto che le diverse modalità d’ingresso, di posizionamento sul campo e le mie caratteristiche sociali hanno avuto sulla qualità dei materiali raccolti. Tale “esercizio” è risultato utile non solo alla giustificazione del metodo e alla trasparenza delle pratiche, ma anche all’analisi delle conseguenze dell’intervento del ricercatore, e quindi alla “intelligibilità” dei materiali.

Si è visto in particolare come la presenza di una ricercatrice su un campo fortemente “maschile” abbia permesso da un lato di rendere esplicito uno specifico “regime di genere” (Connell, 2006) e la sua intersezione con altri rapporti di potere e gerarchie, mentre dall’altro abbia anche comportato dei limiti. È emersa infatti la situazione “paradossale” di fronte alla quale si trova spesso l’etnografa in un contesto maschile, poiché questa deve “immergersi” nel campo, mantenendo simultaneamente una certa distanza con gli attori.

Capitolo 4 Le fabbriche di colli : il processo d'industrializzazione della logistica

La complicata taylorizzazione del terziario è estensione ed affinamento dell'industrializzazione, di neo od iper-industrializzazione; ma mescolata a vecchia industrialità classica che arriva solo ora nei servizi: sia primari [...]; sia servizi all'impresa [...]. Proprio quando alcuni parlano, sbagliando, di de-industrializzazione.

Romano Alquati (2000)

Introduzione

Negli ultimi decenni la creazione di nuovi posti di lavoro nelle società occidentali ha riguardato principalmente le mansioni scarsamente qualificate all'interno del settore dei servizi (Cushen, Thompson, 2012). Anche in Italia, dove come si è visto il comparto manifatturiero resta particolarmente importante, il processo di terziarizzazione dell'economia è progredito e la quota di occupati nel terziario è passata dal 60% nel 1990 al 73% nel 2015 (Istat, 2017). In Francia, la percentuale di occupati nell'industria passata invece dal 30% nel 1962 al 14% nel 2015, mentre il settore dei servizi rappresenta oggi più del 75% dei posti di lavoro (Insee, 2015).

Il comparto logistico, generalmente classificato come facente parte del settore terziario, funziona piuttosto come un settore cerniera, situato cioè al confine tra industria e servizi, o meglio, tra produzione e consumo. D'altronde anche da un punto di vista del processo lavorativo nei magazzini dei corrieri espressi – che si sono sviluppati come evoluzione dei servizi postali nazionali - sembrano coabitare due logiche distinte: una legata alla produzione di un “flusso” di merci (Benvegnù, Gaborieau, 2017) e una più orientata al rapporto di servizio caratteristico del settore terziario. Oggi tuttavia il settore sembra indirizzarsi verso un processo che può essere definito - prendendo a prestito le parole di un manager francese di TNT - d'“industrializzazione” vera e propria

che ne accresce la produttività e quindi la velocità di circolazione⁶⁷. Questo avviene in particolare attraverso la massificazione dei flussi di merci, l'applicazione di nuove tecnologie di gestione e l'introduzione di macchinari. Il lavoro nei magazzini e nelle piattaforme logistiche si discosta così sempre meno da quello classico della linea di montaggio e il facchino, che fino a poco tempo fa poteva rappresentare la figura dell'"operaio comune" – che svolge compiti semplici da imparare e da svolgere in tempi rapidi (Sachetto, Vianello, 2013, p.9) – oggi esegue mansioni sempre più taylorizzate, cioè parcellizzate, ripetitive e sottoposte ad un rigido controllo. Le trasformazioni in corso nel settore logistico incoraggiano pertanto a relativizzare l'impatto delle cosiddette deindustrializzazioni, e ad analizzare le mansioni svolte in alcuni segmenti del terziario dove razionalizzazione del processo e introduzione di nuove tecnologie di gestione hanno trasformato profondamente il lavoro.

Mentre parte della letteratura vede nell'effetto dei nuovi modelli di gestione e delle nuove tecnologie una riproposizione dei metodi tayloristici di organizzazione del lavoro (Crowley, *et al.*, 2010), attraverso ad esempio l'espansione del cosiddetto "taylorismo digitale" (Carr, 2011), altri autori adottano invece una prospettiva di superamento delle forme tayloriste. Neilson (2012) afferma che i sistemi di misurazione delle performance "superano il classico management scientifico taylorista" poiché il lavoro è misurato attraverso sistemi tecnici di *key performance indicators* (KPIs), che trasmettono i risultati in tempo reale ai software logistici. Secondo l'autore, questo avviene "come se il desiderio fosse scongiurare la differenza tra il lavoro vivo e la sua misura astratta (Ibid., p.331)⁶⁸.

⁶⁷ Come si è visto, l'accelerazione di tali processi è connessa alle trasformazioni avvenute in seguito alla cosiddetta "rivoluzione logistica", che ha determinato il passaggio del settore logistico dall'ambito della circolazione a quello della produzione. Tuttavia, Marx – in particolare nel secondo libro del Capitale – aveva già affermato il carattere intrinsecamente "produttivo" del lavoro deputato alla circolazione delle merci: "Il capitale produttivo investito in essa [l'industria dei trasporti] aggiunge dunque valore ai prodotti trasportati, parte per il trasferimento del valore dei mezzi di trasporto, parte per l'aggiunta di valore mediante il lavoro di trasporto. Quest'ultima aggiunta di valore si suddivide, come ogni altra produzione capitalistica, in sostituzione di salario e in plusvalore" (Marx, 1970, p.156).

⁶⁸ Più in generale, sono due i paradigmi interpretativi che si sono fatti strada nella letteratura durante gli ultimi decenni. Il primo mette l'accento sulla rottura col passato e adotta il termine "post-taylorismo" per rappresentare le trasformazioni del lavoro avvenute a partire dagli anni Ottanta. Il secondo – che ha introdotto la nozione di "neo-taylorismo" – si declina invece come un paradigma di continuità. Secondo gli autori appartenenti a quest'ultimo filone di studi, nelle nuove forme di organizzazione lavorativa sono ancora presenti gli elementi essenziali dell'organizzazione taylorista del lavoro. In questa prospettiva, i cambiamenti avvenuti – di natura tecnica o manageriale – non avrebbero fatto altro quindi che accentuare

Gran parte della letteratura appare invece concordare sul fatto che sia in corso negli ultimi anni un processo generale d'intensificazione del lavoro, dovuto in particolare all'introduzione di dispositivi di valutazione e misurazione delle performance⁶⁹. I ricercatori si dividono tuttavia tra coloro che ne individuano le ragioni principalmente negli effetti della disciplina del mercato del lavoro, e coloro che enfatizzano l'impatto delle dinamiche interne ad ogni settore. In altre parole tra chi insiste sulla disciplina prodotta dalla pressione delle condizioni esterne, e chi su quella prodotta dal comando e dal controllo interni ai luoghi di lavoro. Taylor (2013) suggerisce al contrario che disciplina del mercato e controllo "burocratico" all'interno dei posti di lavoro, debbano essere lette simultaneamente poiché i cambiamenti nel contesto economico modificano gli obiettivi aziendali e impattano sull'organizzazione del lavoro. Come risposta alle crescenti pressioni del mercato, le organizzazioni ne traducono, infatti, i "segnali" in un controllo più serrato sul lavoro attraverso l'applicazione di criteri di performance misurabili (Ibid., p.34). Il management delle performance – o per obiettivi - diventa più sistematico in condizioni di accresciuta concorrenza, crisi e recessione. Per quanto riguarda il comparto dei corrieri, le vicende recenti di TNT e in particolare i processi di finanziarizzazione che sono stati descritti nel primo capitolo della tesi incoraggiano quindi ad adottare questo tipo d'interpretazione. Tre fattori - in relazione tra di loro, benché talvolta contraddittori - sembrano, infatti, sostenere l'introduzione dei nuovi dispositivi: la volontà di aumentare la produttività, razionalizzare il processo produttivo e intensificare il controllo sul lavoro.

Il management delle performance è descritto dalla letteratura *mainstream* nel campo delle risorse umane (Armstrong, 2009; Torrington *et al.*, 2011), come un processo armonico e di convergenza tra obiettivi individuali e organizzativi. Questi ultimi sono definiti dai diversi tipi di KPIs (*Key performance indicators*), indicatori di performance costruiti grazie all'uso di software ERP (*Enterprise resource planning*) volti a misurare

la frammentazione delle mansioni e il controllo sul lavoro da parte del management (Linhart, 1994; Durand, 1993). Per una sintesi del dibattito e una critica all'alternativa tra "neo" e "post" taylorismo si veda: Lomba, 2005.

⁶⁹ Un'eccezione a questa tesi è costituita dallo studio condotto da Paulsen (2014). A partire da una serie d'interviste con lavoratori di diversi settori volte ad indagare le forme di "non lavoro al lavoro", che sono concettualizzate da Paulsen come forme di resistenza, l'autore mostra l'esistenza di numerosi casi dove varie forme di quello che viene definito come *empty labour* – cioè "qualsiasi cosa fatta al lavoro che non sia lavoro" - sono non solo fattibili, ma anche pervasive.

l'efficienza dell'organizzazione, il raggiungimento dei target, le performance finanziarie, o ancora la capacità delle organizzazioni ad adattarsi al cambiamento. I sistemi di misurazione delle performance sono usati in primo luogo con l'obiettivo di razionalizzare il processo lavorativo e stabilire gli standard richiesti di produttività.

Le ricerche condotte sull'impatto dell'introduzione dei sistemi di valutazione in diversi settori quali quello finanziario, logistico, accademico o nella pubblica amministrazione (Dujarier, 2015; Newsome *et. al.*, 2013; Taylor, 2013; Beck, Williams, 2015; Scholarios, Taylor, 2014), hanno al contrario sottolineato come questo determini una riduzione del livello di discrezione e autonomia nel lavoro, cioè la diminuzione nella capacità dei lavoratori di determinare autonomamente la velocità e l'intensità del processo lavorativo, e pertanto un più alto grado di subordinazione e una degradazione delle condizioni lavorative. Diverse ricerche (Newsome *et. al.*, 2013) sembrano concordare inoltre sul fatto che l'obiettivo di tali dispositivi sia innanzitutto quello di invadere le "porosità" del lavoro, ridurne l'"indeterminatezza"⁷⁰ e quindi intensificare il lavoro, stabilendo dei target obbligatori di produttività, rendendoli visibili e misurabili, e monitorandoli in maniera stringente. Allo stesso tempo, la letteratura ha messo in luce le difficoltà riscontrate dalle aziende nell'armonizzazione nelle pratiche manageriali attraverso livelli organizzativi e territori diversi (Newsome, 2015).

Nella maggioranza dei casi, come nei due magazzini analizzati, il management delle performance va di pari passo con l'introduzione di dispositivi di gestione delle risorse umane volti alla partecipazione attiva e alla corresponsabilizzazione dei dipendenti nella realizzazione dei target (KPIs) fissati. La logica di quantificazione introdotta dal management per obiettivi e quella di valorizzazione della partecipazione che sottende tali dispositivi, appaiono quindi contraddittorie e all'origine d'ingiunzioni paradossali: i lavoratori sono infatti confrontati ad aumento del controllo dell'attività da un lato, e all'esortazione all'autonomia dall'altro.

⁷⁰ Con il concetto d'"indeterminatezza" della forza lavoro, elaborato da Harry Braverman (1978), ci si riferisce al divario esistente tra la capacità lavorativa "potenziale", acquistata sul mercato del lavoro, e la quantità di forza lavoro effettivamente erogata. L'indeterminatezza, secondo Braverman, deriva dal fatto che "ciò che il lavoratore vende e ciò che il capitalista compera, non è una quantità concordata di lavoro, ma la capacità lavorativa per un periodo di tempo concordato" (Ibid., p. 54). Su questo si veda anche: Chris Smith, 2006.

Il presente capitolo sarà dunque dedicato all'organizzazione del lavoro all'interno dell'azienda e all'impatto dei dispositivi di valutazione sul lavoro quotidiano in magazzino. L'analisi si basa sulle interviste svolte con lavoratori e manager nonché sulle numerose osservazioni svolte nei due magazzini durante le riunioni di valutazione delle performance di squadra.

La prima sezione del capitolo è dedicata alle modalità di gestione flessibile del lavoro nei due diversi contesti economici e giuridici dove è stata svolta la ricerca. All'interno di un settore caratterizzato da una sempre crescente domanda di adattabilità e resilienza del processo di lavoro, la gestione flessibile della manodopera diventa, infatti, una problematica di primo piano per le aziende poiché “ogni presenza di forza lavoro che sia contrattualmente legata al datore di lavoro in modo indipendente dal flusso logistico” è considerata come un “costo in eccesso” (Grappi, 2016, p.75).

Nella seconda sezione sarà invece analizzato il processo d'“industrializzazione” del settore, che prende piede in particolare attraverso la parziale automazione del processo di smistamento e che va di pari passo con una riorganizzazione della produzione volta alla massificazione dei flussi di merci e alla standardizzazione delle procedure.

Infine, nella terza sezione, sarà analizzato l'impatto dei dispositivi di management delle performance e di quelli partecipativi. Mentre i primi sono messi in campo allo scopo di coordinare e misurare le numerose operazioni nelle quali il processo di lavoro è scomposto, i secondi puntano a coinvolgere i lavoratori nella valutazione delle performance.

1. I corrieri espressi o lavorare nell'urgenza: organizzazione del lavoro e gestione della flessibilità nella logistica italiana e francese

“Ho un camion in testa che fa tutte le consegne contemporaneamente”. Questa frase con cui Fabien mi accoglie un giorno in magazzino a Parigi, seduto al computer, l’aria esasperata, riassume abbastanza bene lo stress generato dal tipo di lavoro che si svolge all’interno dei magazzini dei corrieri espressi. Questi ultimi si distinguono, infatti, delle aziende di logistica per conto terzi che lavorano per la grande distribuzione – le imprese logistiche “vere e proprie” come mi sarà ripetuto a più riprese dai lavoratori e dal management – poiché il cuore dell’attività non consiste nello stoccaggio e nella gestione delle scorte per un cliente, ma piuttosto nel ritiro e nella consegna di merci *just in time* per numerosi e variegati clienti (in generale entro 12, 24 o 48 ore). Il principale servizio fornito dai corrieri espressi è quindi il “tempo” (Bologna, 2018). Da diverse interviste e discussioni informali è emersa inoltre la volontà da parte di responsabili e manager di distinguersi dal settore logistico della grande distribuzione, socialmente svalorizzato, mettendo in luce invece un’identità di mestiere, quello del trasporto, che, proprio in quanto mestiere, “è diverso”, “ti sceglie”, “ti entra dentro”.

I corrieri, come si è visto, svolgono un servizio di spedizione e raccolta di merci e collettami in un intervallo di tempo molto ristretto: in generale ventiquattr’ore per le spedizioni nazionali, a volte settantadue per il circuito di distribuzione internazionale. I clienti, numerosi ed eterogenei, possono essere dei privati o - nella maggior parte dei casi - delle imprese. Sempre più spesso sono le piattaforme di commercio on line, quali Amazon. Talvolta, a seconda del tipo di servizio acquistato dal cliente, la merce dev’essere consegnata entro quella che a TNT viene chiamata la *due date*. A seconda del servizio acquistato dal cliente, questa può essere fissata entro le nove del mattino, le dieci o mezzogiorno.

Oltre ai picchi stagionali (quali il Natale o i periodi di saldi) si tratta di adattare l’attività quotidiana, all’ultimo momento, a una nuova situazione in termini di tipologia di prodotti, volumi e indirizzi di consegna, rispettando allo stesso tempo delle scadenze precise. I flussi sono pertanto discontinui, perché gli ordini sono variabili. Questa caratteristica, amplificata come si vedrà dallo sviluppo del commercio elettronico

business-to-consumer (B2C), struttura pertanto fortemente il lavoro in magazzino, che dà l'impressione di un'urgenza permanente.

I colli, di varia forma e misura, entrano ed escono quindi ogni giorno da filiali e *hub*, ed escono idealmente l'indomani dopo essere stati smistati in funzione della destinazione. Da entrambi i lati del magazzino si aprono delle porte – ciascuna corrispondente a una destinazione - che permettono alle merci in entrata di essere scaricate e a quelle in uscita di essere caricate su camion e furgoncini⁷¹. Al centro, si trova la “rulliera” sulla quale vengono smistati i colli, mentre all'interno di diverse gabbie, o in aree adibite, vengono riposte le merci in attesa di essere consegnate o quelle di maggior valore economico. Nonostante le cosiddette “giacenze”, cioè i colli in attesa, non possano rimanere in magazzino per più di tre giorni – e in tal caso dovrebbero essere rispediti al mittente - spesso i colli si accumulano in magazzino. Durante la prima visita a Parigi un dipendente mi mostrerà con disappunto quello che veniva chiamato “Little Manhattan”, cioè l'alta catasta di colli fermi in magazzino in attesa di un appuntamento col cliente o dei documenti necessari per la spedizione all'estero. Il gran numero di merci “bloccate”, immediatamente visibile, incrina l'idea di una circolazione fluida – zero stock - veicolata dai discorsi manageriali sulla logistica o sul *supply chain management*, e fa emergere invece le difficoltà e la concretezza del lavoro quotidiano che viene effettuato in un magazzino.

⁷¹ Si veda allegato E: “Documenti fotografici”



Documento fotografico n°1 : Cataste di colli in magazzino (Île-de-France)

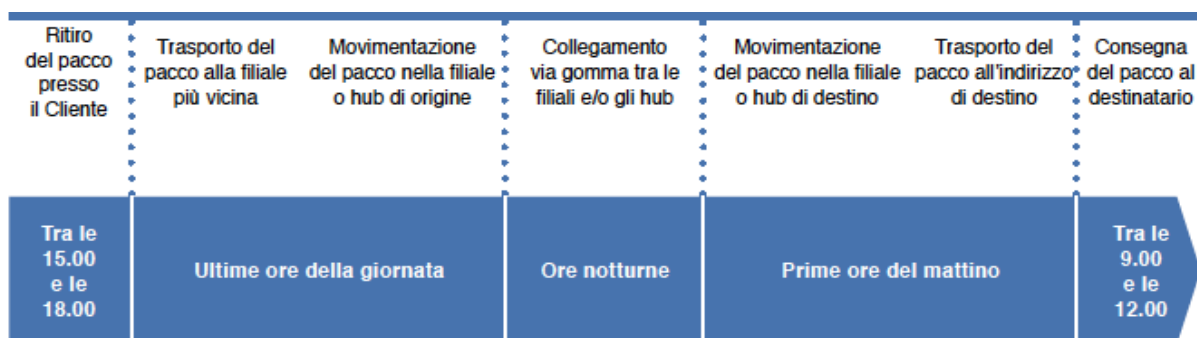
Mentre ogni filiale gestisce la distribuzione nel suo settore di competenza, gli *hub* sono delle piattaforme situate in punti strategici dove differenti flussi di merci convergono per essere smistati e raggiungere le filiali in una logica di ottimizzazione dei flussi. A TNT esistono due “circuiti” distinti. Il primo circuito è quello internazionale, all’interno del quale le filiali – dopo aver ritirato la merce nel settore di competenza - spediscono direttamente agli *hub* internazionali che gestiscono le spedizioni verso l’estero. Questi sono, in Italia, quello *road* – cioè via gomma - di Milano, e quelli *air* – cioè via aerea - di Venezia, Bologna, Milano e Roma. A Parigi l’*hub* internazionale più importante è quello di Garonor – sia per il trasporto via gomma che per quello via aerea - situato in prossimità dell’aeroporto Charles de Gaulle. Nel circuito domestico, invece, gli *hub* spediscono le merci alle filiali, che poi distribuiscono a loro volta la merce nel territorio.

Entrambi i magazzini dove la ricerca è stata svolta, fanno parte del circuito internazionale. Tuttavia, a Padova, dove il magazzino è *hub* sia domestico sia filiale, l’attività internazionale e quella domestica sono gestite all’interno dello stesso stabilimento, mentre a Parigi queste sono gestite in due magazzini distinti, che si trovano solo a qualche decina di metri di distanza. Durante la ricerca sul campo francese, ho svolto lo stage principalmente all’interno del magazzino internazionale,

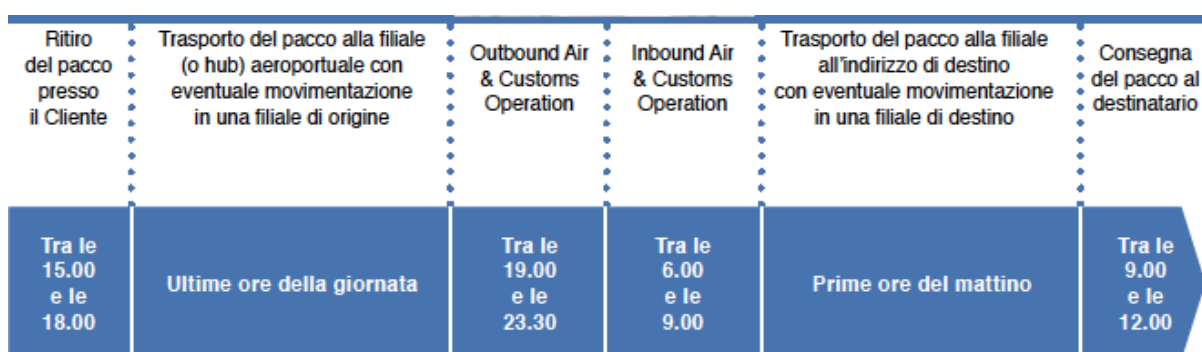
benché mi sia recata a più riprese a effettuare osservazioni all'interno della filiale domestica adiacente.

Il momento di maggior attività in magazzino sono le prime luci del giorno, dopo che la notte è stato effettuato lo smistamento delle merci. Si tratta del momento in cui, in funzione delle merci e degli indirizzi, bisogna organizzare i percorsi - in gergo i “giri” - degli autisti dei furgoncini - detti *driver* - che distribuiscono i colli (generalmente la mattina) e li ritirano (principalmente il pomeriggio) per la città e la provincia.

Organizzazione del processo: trasporto via gomma



Organizzazione del processo: trasporto via aerea



Fonte: M.G. Caroli, U. Monarca, F. Simonelli, A. Valentino (2010), “Il modello di business dei corrieri aerei internazionali. Dalla catena del valore alle indicazioni di policy”, Luiss Business School/ Aicai, Roma.

Eventuali ritardi possono ripercuotersi a catena sull'intero processo produttivo, cosicché il lavoro del *dispatcher* – la cui mansione consiste nell'allocare le consegne e i ritiri delle merci agli autisti - è cruciale. Questi devono, infatti, non solo allocare e organizzare i giri di ritiro e di distribuzione per via informatica, ma anche trattare ogni mattina con gli autisti perché questi accettino le consegne e i ritiri che gli sono stati assegnati. Non tutti i clienti, infatti, si equivalgono. Alcuni sono più distanti di altri, certe zone sono considerate più difficili, alcune merci sono più pesanti o voluminose di altre. Gli autisti cercano quindi generalmente, soprattutto quelli con più anzianità di magazzino, di accaparrarsi i "giri" più vantaggiosi. I *dispatcher* a Padova sono tra i rari dipendenti diretti di TNT che sono presenti nel magazzino dove solitamente vi sono solo dipendenti delle cooperative:

Arrivo in magazzino alle sette e un quarto di mattina. Negli uffici incontro Riccardo, che dovrò affiancare durante la prima parte della giornata. Mi dice che non è ancora pronto per entrare in magazzino, prima deve sistemare i giri di distribuzione. "Intanto - mi dice - beviti una camomilla". Vado a mettere scarpe di sicurezza e giubbino catarifrangente. Dalle sette e trenta alle dieci e trenta sto quindi al PDL⁷² "Alma" (dal nome della cooperativa che fornisce gli autisti per questa zona) che gestisce la "macro-zona lato est alto" di Padova, con Riccardo. "Martedì c'è il picco", mi spiega, "perché la gente ordina su internet nel weekend ad Amazon o a QVC. Inoltre, con la merce in contrassegno si perde tempo perché i clienti devono pagare in contanti la merce ai corrieri". Riccardo lavora a TNT dal 1989 "quando si attaccavano ancora a mano con la colla i segnaccolli sui pacchi". Come Dina è un *dispatcher*, impiegato direttamente da TNT, e deve gestire i giri di distribuzione per la sua macro-zona. Ma, dice, "Ogni giorno è diverso dall'altro. La merce non è la stessa, e i clienti nemmeno. In più c'è la variabile delle assenze. E c'è la grande distribuzione che riceve consegne solo su appuntamento, ad esempio Unix, quindi devo chiamare i clienti. A novembre poi ci sarà sicuramente un forte incremento di Amazon, stanno già cercando dei mezzi in più per il PDL, perché Amazon ha ampliato il contratto con TNT" [...]. Il direttore aveva detto a Riccardo di farmi "sparare" i segnaccolli, cioè i codici a barre che contengono tutte le informazioni relative

⁷²PDL è l'abbreviazione di *Pick up and delivery location*.

alla spedizione, con la “pistola”, cioè lo scanner. Ma lui corre da un autista all'altro, da un bancale all'altro, per verificare le etichette. Grida, impartisce ordini. Mi dice “il mio lavoro è fare l'eco”. Mi ripete che posso fargli domande, ma in realtà non ha un minuto di tempo per seguirmi. Fatico letteralmente a stargli dietro, corre veloce, sfreccia tra pacchi e muletti in movimento. “Tratta” con gli autisti, cerca di convincerli ad accettare le consegne e i ritiri. (Diario etnografico, Padova, 19/10/2016)

Un'altra differenza importante con la logistica di gestione delle scorte, è la quota molto più consistente di lavoro impiegatizio presente nei magazzini dei corrieri espressi. Gran parte dell'attività lavorativa consiste, infatti, nel gestire in maniera informatica gli ordini e le spedizioni dei clienti, i “giri” di distribuzione degli autisti, nel risolvere i problemi cui il magazzino fa fronte quotidianamente - perdita di colli, aumento improvviso dei volumi, ritardi dei camion che effettuano i collegamenti tra *hub* e filiali - nonché nel lavoro di documentazione doganale relativo all'attività di import e export nel caso del trasporto internazionale.

Le mansioni impiegatizie sono generalmente affidate a una manodopera stabile, impiegata negli uffici che si trovano all'interno del magazzino, ma comunque a contatto diretto con gli operai. Dal canto loro, questi ultimi, mulettisti o semplici facchini, si occupano della movimentazione delle merci e sono incaricati principalmente del carico e dello scarico dei camion, nonché dello smistamento che viene effettuato, come si è visto, in gran parte la notte in vista delle consegne della mattina. I rapporti tra queste due categorie di lavoratori del magazzino saranno analizzati nel prossimo capitolo dedicato alle segmentazioni che attraversano la forza lavoro.

Le cooperative in Italia e il lavoro interinale in Francia

La flessibilità richiesta dal processo lavorativo, in particolare a causa delle oscillazioni nei volumi delle merci che entrano ed escono dal magazzino (e che sono legate alle diverse “stagioni” del consumo ma anche ai contratti che vengono firmati o renessi con clienti importanti), si ripercuote nella gestione della forza lavoro addetta alla

movimentazione delle merci. In Francia, questa è generalmente ottenuta attraverso un ampio ricorso al lavoro interinale. Mentre l'azienda assume direttamente gli impiegati degli uffici e una parte degli addetti allo smistamento dei colli - in particolare per le mansioni più complesse quali quelle legate all'import e all'export - nei magazzini il lavoro di carico-scarico e di smistamento vengono effettuati prevalentemente da lavoratori temporanei.

Tuttavia, nel magazzino di Parigi dove è stata svolta la ricerca, il numero d'interinali al momento dell'inizio dello stage era piuttosto ridotto (una decina, variabile, su un centinaio di lavoratori in totale). La direzione – alle prese con problemi di bilancio - si avvaleva, infatti, per i picchi produttivi principalmente del lavoro gratuito di giovani stagisti in formazione professionale di “trasporto e logistica” o in alternanza scuola lavoro⁷³. La scarsa formazione ed esperienza lavorativa di questi ultimi, creava non pochi problemi di ordine organizzativo. È solo con l'arrivo del nuovo direttore, che in magazzino ha iniziato a delinearsi un cambio nel senso di un incremento del lavoro interinale e di conformazione al resto del settore:

E quindi tra le cose che sto cercando di mettere a posto c'è questa. Perché finora nessuno mi ha mai provato il contrario. Il personale per la movimentazione delle merci dev'essere tenuto al minimo, cioè va assunto basandosi sui periodi di minore attività, insomma sul mese di agosto e sulla settimana tra Natale e Capodanno. E' lì che c'è meno lavoro, e quello che serve in quei periodi è il personale da assumere. Poi, a seconda della dimensione del magazzino prendi due o tre sostituti in caso di malattie o ferie. Ma dopodiché il resto del personale dev'essere interinale, per compensare i periodi bassi e i periodi alti. E nei periodi bassi, nessun interinale! (Direttore del magazzino, Ile-de-France, 07/04/2016)

Come messo in luce da David Gaborieau (2016) in una ricerca sul lavoro nei magazzini della grande distribuzione alimentare in Francia, le imprese logistiche si trovano sovente localizzate in territori in cui la presenza di una manodopera allo stesso

⁷³ Tale sistema – presente anche in Italia, benché ancora in scala più ridotta, attraverso l'“alternanza scuola-lavoro” – ricorda anche il reclutamento temporaneo di studenti di scuole tecniche superiori nelle fabbriche della Foxconn in Cina, dove questi sono assunti come tirocinanti e messi al lavoro alle catene grazie all'appoggio delle autorità scolastiche e amministrative locali (Ngai et al., 2015).

tempo numerosa e già formata al lavoro in magazzino, permette di usufruire dei vantaggi della flessibilità fornita dal lavoro interinale, evitando allo stesso tempo gli inconvenienti legati al forte turnover. I lavoratori interinali si muovono spesso da un magazzino all'altro, restando tuttavia sempre all'interno del settore logistico, di cui fanno parte i principali datori di lavoro della zona. I tempi e i costi di formazione e di adattamento vengono così risparmiati dalle imprese grazie alla concentrazione dei magazzini e delle piattaforme logistiche all'interno di territori dati. Il reclutamento dei lavoratori e la "circolazione interna" al settore della manodopera relativamente omogenea di cui si servono le imprese logistiche, avviene attraverso l'intermediazione delle agenzie interinali. E' ad esempio il caso di Olivier, trent'anni e di origine congolese, assunto con un contratto interinale e impiegato al momento dell'intervista in due magazzini diversi:

Ho cominciato a lavorare ad Afretair a dicembre, e c'era tanto lavoro, era il dicembre del 2014. Ma dopo dicembre loro hanno visto che non c'era più tanto lavoro. E quindi lavoravo solo un giorno a settimana, che è troppo poco. Allora mi hanno detto, all'agenzia, ti cerchiamo un altro posto. Per combinare i due insieme. Perché solo un giorno o due la settimana non è abbastanza, e per questo hanno trovato TNT e ho cominciato a combinare con TNT. Perché di là lavoro solo il lunedì e il martedì la mattina, mentre a TNT tutti i giorni, la sera. E' così ho cominciato a lavorare a TNT. Lunedì e martedì ad Afretair, e tutte le sere a TNT [...]. A TNT vengo così, con dei contratti alla settimana. Di settimana in settimana. Ogni settimana ricevo una lettera per posta, perché il contratto devi firmarlo... così, per posta. Ma loro mi chiamano generalmente il venerdì per dirmi che lunedì e martedì lavoro da questa parte, giovedì lavoro da quest'altra parte. Mi danno insomma il programma ogni venerdì. (Olivier, 30 anni, nazionalità congolese, Ile-de-France, 22/04/2016)

Il ricorso alle agenzie interinali permette quindi allo stesso tempo flessibilità, risparmio nei tempi e nei costi di formazione, e una relativa stabilità organizzativa (Gaborieau, 2016, p.364). Il controllo sulla manodopera, intercambiabile e già formata, è assicurato dal mercato del lavoro e dalla segregazione spaziale e lavorativa analizzate

nel secondo capitolo. Come vedremo più avanti, molti lavoratori prediligono inoltre il lavoro interinale poiché questo garantisce salari più elevati rispetto alla media degli impieghi disponibili.

Nel caso francese, diversamente da quanto visto per le cooperative in Italia, le agenzie interinali forniscono quindi non solo l'intermittenza lavorativa, la flessibilità e una "convocabilità" permanente della manodopera (Chauvin, 2010), ma anche il reclutamento. Come messo in luce da Lucas Tranchant (2018) grazie ad un'etnografia dentro i magazzini della logistica sul territorio di Melun-Sénart, nel dipartimento della Seine-et-Marne, le agenzie fungendo da intermediario selezionano i lavoratori secondo criteri standardizzati che non si basano sulle qualifiche specifiche o sui diplomi, ma su generici criteri di "motivazione" e "disponibilità". In tal modo, il reclutamento attraverso l'interinale nel settore logistico costituisce un "vettore di dequalificazione professionale".

Anche per chi è assunto direttamente con un contratto a tempo determinato o indeterminato da TNT, la tendenza da parte dell'azienda sembra essere quella di remunerare il più possibile esclusivamente il lavoro effettivamente erogato, piuttosto che le ore di reale presenza in magazzino. Il lavoro straordinario è, infatti, raramente contabilizzato in busta paga e l'azienda punta così a scaricare sui lavoratori il costo degli inevitabili tempi morti che caratterizzano il processo lavorativo:

L'ultimo camion che effettua il collegamento con Liegi non è ancora arrivato, stiamo aspettando quindi vicino alla linea di smistamento l'ultimo carico di colli. Mi sono fatta più di un livido sulla gamba smistando l'ultimo carico, siamo tutti stanchi. La squadra che ha iniziato alle tre di notte dovrebbe staccare alle dieci di mattina, quelli che hanno iniziato alle quattro invece, come Farid, dovrebbero finire alle undici. Sono le undici passate, Farid sembra avere fretta, dice che ha una cosa importante da fare, ma che non ha il coraggio di andare via. Sophiane afferma con tono deciso "Se fossi in lui sarei già andato via!". Un altro lavoratore, un maliano assunto con contratto a tempo determinato, si lamenta di essere stanco. Chiedo se gli saranno pagate le ore di straordinario, mi risponde di no, che "TNT sono dei ladri". Secondo Samir, che è seduto vicino a me, è un "accordo" con la direzione: poiché hanno delle pause lunghe, ad esempio tra l'arrivo di un

camion e l'altro, secondo la direzione possono fare delle ore in più non pagate. (Diario etnografico, Île-de-France, 06/04/2016)

In Italia, come si è già visto, la flessibilità lavorativa è generalmente ottenuta nel settore grazie al sistema di subappalto del lavoro di movimentazione e distribuzione alle cooperative, mentre il reclutamento nel settore si appoggia il più sovente sulle reti migranti sparse nel territorio.

Alla TNT tuttavia - a seguito della trasformazione dei rapporti industriali tra il sindacato di base e l'azienda, e la conseguente stabilizzazione della manodopera impiegata in magazzino - la cooperativa ha ridotto progressivamente il numero di lavoratori fissi attraverso ripetuti accordi sindacali e incentivi all'esodo. Le variazioni nei ritmi e nei volumi settimanali o stagionali, sono gestite oggi in gran parte grazie all'utilizzo di cooperative cosiddette "esterne", o d'appoggio, che sono chiamate a effettuare il lavoro in eccesso durante i picchi produttivi, in particolare alle postazioni di carico e scarico dei camion. La cooperativa "esterna" che lavora per il magazzino di Padova, appartiene d'altronde allo stesso consorzio della cooperativa principale, Pharum, che gestisce i magazzini di TNT non solo a Padova ma anche in altre città, quali Verona e Treviso. I lavoratori assunti dalla cooperativa esterna - in maniera simile a quanto descritto relativamente ai lavoratori interinali in Francia - sono quindi impiegati in più magazzini, tra i quali si spostano di volta in volta a seconda dei bisogni della produzione, pur essendo generalmente anch'essi impiegati da diversi anni dalla stessa cooperativa. Come vedremo, l'esternalizzazione a una seconda categoria di lavoratori delle mansioni considerate più dure o più svalorizzate, dà luogo alla costruzione di nuove gerarchie interne alla forza lavoro. I rapporti tra lavoratori dipendenti della cooperativa principale e quelli assunti dalla cooperativa "esterna", possono essere a volte anche molto conflittuali.

Un altro sistema adottato dall'azienda per scaricare i rischi legati alle variazioni di volume sui subfornitori, comprimere i costi, e aumentare la pressione sui ritmi di lavoro, è quello di stringere contratti con le cooperative di facchinaggio che si occupano della movimentazione delle merci in magazzino, in gergo settoriale l'*handeling*, basati il più possibile sulla cosiddetta "tariffa a collo". Grazie a questo tipo di contratto,

l'azienda, invece che pagare le cooperative in base alle ore di lavoro svolte dai lavoratori, lo fa sulla base del calcolo di una "media storica" dei colli che transitano giornalmente in magazzino. Se il numero di colli movimentati è superiore, la cooperativa guadagna di più, se è inferiore, di meno. Come mi dirà un manager, la tariffa a collo, "è quella che dovrebbe essere normale nel settore", poiché remunera solo ciò che è effettivamente movimentato e permette di ottimizzare. Il fornitore è così "stimolato a lavorare in maniera più produttiva". La gestione a collo – che può essere considerata come una forma di retribuzione a cottimo - permette inoltre di esternalizzare maggiormente il controllo sulla forza lavoro in magazzino alle cooperative di *handeling*, riducendo l'attività di gestione e organizzazione da parte dell'impresa, come sottolineato dal direttore del magazzino di Padova:

Sai la gestione a collo è più semplice tra virgolette per chi la gestisce. Dice: "ragazzi io ho un magazzino storicamente hai 10.000 colli" ... Poi non è proprio così, devi anche vigilare nel senso che devi anche fare in modo che il fornitore non vada in sofferenza. Perché se poi invece che 10.000 colli ne fai 9.000 e lui continua ad avere le stesse persone poi va in difficoltà. Devi sempre condividere la parte produttiva, sia della parte distributiva sia della parte dell'*handling*. Però noi qui lavoriamo a ore, ed è più difficile perché siamo noi che organizziamo il lavoro insieme al fornitore: "alle otto fai iniziare questi, alle otto e mezza fai iniziare quest'altro, alle nove fai iniziare ..." (Andra Conte, Depot&Hub Manager, Padova, 11/07/2016)

Nel magazzino di Padova, la forte presenza del sindacato di base, garantisce la tariffa oraria, mentre - ad esempio - nel magazzino di Verona al momento della ricerca TNT aveva da poco introdotto la tariffa "a collo".

Tuttavia, in Italia negli anni precedenti all'acquisizione da parte di FedEx, la direzione di TNT sembra essersi progressivamente orientata verso un cambio di gestione, e aver preso in considerazione la transizione verso un modello analogo a quello che si è visto nel caso francese. In risposta alla diminuzione del differenziale retributivo tra soci lavoratori delle cooperative di facchinaggio e dipendenti diretti, nonché alla sempre maggiori difficoltà a gestire il rapporto di subappalto a causa della conflittualità diffusa nel settore, la manager intervistata ha espresso la volontà di

allargare il *core* attraverso l'assunzione diretta di parte dei lavoratori, e gestire la flessibilità attraverso il ricorso al lavoro interinale:

Adesso lo dico male perché non è proprio così, ma guarda che quelle aziende che hanno sempre coccolato tanto le persone, mica lo facevano per loro, lo facevano perché sapevano che loro essendo trattati meglio, comunque avrebbero prodotto di più. Cioè, vuol dire essere un po' lungimiranti secondo me. [...] Quello su cui ci stiamo muovendo, proprio perché le cooperative comunque per quanto uno sia bravo, non hai proprio il controllo della situazione no, allora io preferirei avere delle persone direttamente. Vorrei avere direttamente il *core*, chiaramente, poi interinali. In maniera tale che possano avere la giusta formazione, lo stesso tipo di ... cioè che facciano parte dell'azienda. Per adesso li abbiamo integrati nel senso che molto più di prima partecipano ai nostri progetti, alle nostre cose. Questa è una cosa che ho lanciato io con i ragazzi che lavorano con me. Nel breve spererei di ampliare. [...] E poi dal punto di vista delle cooperative gli americani si pongono ancora più domande rispetto a noi. Loro non le hanno. Poi da qui a promettere e tutto ... Non lo so bene come ci muoveremo. Cioè io continuo nella mia direzione, che è quella che ti dicevo. E mi sembra che sia in linea con il pensiero di FedEx. (Stefania Pezzetti, Direttore operativo TNT Italia, Milano, 27/06/2016)

Analogamente al lavoro di movimentazione delle merci, anche le cooperative (in Italia) o le piccole società (in Francia) cui è dato in appalto il lavoro di distribuzione effettuato dagli autisti sono pagate generalmente “a stop”, cioè a consegna. A Parigi, fino al 2013, benché fosse in vigore la tariffa “a stop”, i subfornitori erano tuttavia ricompensati anche con un fisso giornaliero. Si tratta della cosiddetta “messa a disposizione” dei mezzi, che comportava ottanta euro circa al giorno a furgone, oltre alla tariffa concordata a seconda del settore per ogni collo consegnato (come si è già visto, tra l'altro, le tariffe di consegna dei colli “pesanti” e “leggeri” tendono ad essere molto diverse tra di loro). Dal 2013, in seguito alle riorganizzazioni, la “messa a disposizione” è stata tuttavia eliminata e i subfornitori sono pagati oggi solamente allo “stop”, cioè per ogni consegna effettivamente portata a termine. Le “corse” non andate a buon fine, perché i colli non sono stati consegnati ad esempio a causa dell'assenza del

cliente, non vengono pagate dall'azienda. Benché le tariffe "a stop" siano state leggermente aumentate in seguito all'eliminazione della "messa a disposizione", questo ha determinato comunque una crescente pressione sui ritmi e una riduzione dei margini di profitto per le società che lavorano per conto di TNT, e che intraprendono una gara al ribasso sulle tariffe per ottenere gli appalti con l'azienda. Le società di piccole dimensioni (che dispongono a volte di non più di due o tre mezzi di trasporto) appaiono così sempre più spesso a rischio di fallimento.

L'incremento di tale sistema ha inoltre un impatto importante sul lavoro degli autisti, con i quali a Parigi ho avuto la possibilità di effettuare due "giri" di distribuzione. Impiegati con contratti a tempo indeterminato, questi non restano generalmente a lungo a lavorare a TNT, spesso meno di un anno. Gli orari di lavoro sono, infatti, estremamente lunghi, fino a dieci o dodici ore al giorno. Inoltre, in molti casi i contratti con le società di trasporto sono "part-time", mentre le restanti ore lavorate vengono pagate "in nero". Altre irregolarità in busta paga sono emerse attraverso le interviste e le discussioni informali con gli autisti durante i giri di distribuzione, mettendo in luce come anche in questo caso l'esternalizzazione del lavoro si configuri allo stesso tempo come un modo per aggirare le norme sul lavoro e quindi per "esternalizzare le irregolarità" (Chauvin, Jounin, 2011).

D'altra parte, come messo in luce da Perraudin *et al.* (2013), i risparmi ottenuti dalle imprese grazie al subappalto non riguardano tanto i costi del lavoro in generale quanto i contributi sociali. Secondo gli autori, l'obiettivo del subappalto è infatti quello di sostituire il contratto di lavoro (e quindi tutte le garanzie che vi sono ancora connesse) con contratti di tipo commerciale (Perraudin *et al.*, 2006). Sebbene la quota di lavoro irregolare sia impossibile da quantificare, tuttavia sembra che questo sia molto più importante nell'area parigina che nelle altre città. Secondo le federazioni sindacali del trasporto, più di un terzo delle imprese che lavorano in subappalto in Île-de-France (cioè circa 2000) lavorano "irregolarmente", non senza conseguenze importanti in termini di prezzi (particolarmente bassi) e qualità del servizio (Harnay *et al.*, 2014). In queste zone "grigie" del mercato del lavoro le reti di quartiere e il reclutamento su base comunitaria restano particolarmente importanti, com'è emerso dalle interviste e dalle discussioni

informali con gli autisti dei furgoni assunti dalle società di trasporto cui TNT subappalta il lavoro di distribuzione.

Le lunghe giornate lavorative e i ritmi serrati, rinforzano inoltre l'omogeneità della manodopera impiegata. Nel magazzino dove è stata condotta la ricerca si tratta in genere di giovani uomini privi di responsabilità familiari (al momento della ricerca su più di cento autisti non era presente nessuna donna), in maggioranza “razzializzati”, e che transitano nel settore per qualche mese o qualche anno:

Tutti si aspettavano oggi una “grossa” giornata. C'è stato il weekend di Pasqua. Alcuni impiegati erano perfino venuti al lavoro in anticipo apposta, alle sei di mattina invece che alle sette. Invece la giornata è piuttosto “calma”, c'è pochissima merce Nabil, padroncino di una piccola società cui TNT esternalizza il lavoro di distribuzione, mi dice che oggi aveva previsto due autisti, ma che, visto che non c'è abbastanza merce, ha dovuto metterli tutti e due nello stesso furgone. Mi indica un autista: “Domani lui non avrà più lavoro, ma ancora non lo sa. Questo è il mio lavoro. Non può essere festa tutti i giorni”. Probabilmente perché sa che la mia ricerca analizza le condizioni di lavoro in magazzino (abbiamo già avuto occasione di parlare) si affretta tuttavia a spiegarmi che la responsabilità non è sua, ma della pressione esercitata dall'azienda sui prezzi. “Ma ci sono sempre i polli, uno nuovo che arriva e che accetta tariffe più basse”. Nabil critica TNT, e le conseguenze che le nuove tariffe hanno sulle condizioni di lavoro degli autisti: “Non hanno una vita privata, lavorano dalla mattina alla sera, è per questo che in gran parte sono uomini single. In generale restano poco, e c'è un forte turnover. La verità è che oggi questo è un mestiere senza futuro”. (Diario etnografico, Ile-de-France, 25/03/2016)

Come si è già visto in relazione ai dipendenti delle cooperative in Italia o ai lavoratori interinali in Francia, anche in questo caso la scarsa importanza accordata dalle imprese alla riproduzione della forza lavoro impiegata è permessa dalla disponibilità nel territorio di un ampio bacino di manodopera disponibile e intercambiabile. Mentre molti tra i responsabili incontrati, sia a Padova sia a Parigi, sono entrati diversi anni fa nel settore e hanno fatto carriera interna iniziando come autisti o magazzinieri – è il caso ad esempio di Fabien, il mio *gatekeeper* o ancora del

direttore del magazzino di Padova – oggi questo tipo di traiettoria lavorativa appare sempre meno percorribile.

Per ottenere flessibilità e riduzione dei costi le imprese logistiche fanno ricorso quindi a forme e strumenti giuridici diversi in funzione del contesto sociale e economico in cui operano: mentre in Italia per il momento l'esternalizzazione del lavoro di magazzinaggio al sistema cooperativo resta vantaggioso per le imprese, in Francia è il ricorso alle agenzie interinali che fornisce intermittenza e “convocabilità” (Chauvin, 2010), favorendo allo stesso tempo un processo di “dequalificazione” della forza lavoro (Tranchant, 2018). In entrambi i casi, il subappalto a piccole e piccolissime imprese resta invece il principale modo di gestione per quanto riguarda la parte distributiva.

Nonostante le differenze esistenti tra questi due modelli, le logiche che li sottendono sono analoghe: si tratta di abbattere i costi pagando il solo lavoro erogato (e spesso aggirando le norme e gli accordi di settore) e scaricando i rischi del processo sull'ultimo anello della catena e ottenere un uso flessibile della manodopera. Tuttavia, come vedremo, il lavoro interinale ha delle conseguenze peculiari in particolare per quanto riguarda le possibilità di mettere in campo delle mobilitazioni collettive.

2. Il processo d'industrializzazione: massificazione dei flussi di merci, parcellizzazione delle mansioni e saturazione della giornata lavorativa

Con “industrializzazione” si fa riferimento al processo attraverso cui “un’organizzazione che non appartiene al mondo industriale tende ad avvicinarsi a quest’ultimo, quantomeno su certi aspetti considerati significativi” (Gadrey, 1994, p.167-168). Caratterizzare l’industria, o il mondo industriale, attraverso la sola “produzione di beni” appare quindi insufficiente. La crescente parcellizzazione delle mansioni, la standardizzazione dei metodi e delle procedure, la massificazione dei flussi di merci e l’importanza accordata ai criteri quantitativi di produttività ed efficienza economica, autorizzano quindi a parlare d’industrializzazione per descrivere le trasformazioni in corso nel comparto dei corrieri espressi.

L’espansione della logistica italiana è avvenuta a partire dagli anni Novanta, in ritardo quindi rispetto al resto d’Europa. Riguardo ai distretti industriali italiani Sergio Bologna (1998) parla di un’“eccellenza produttiva” associata a una “subalternità logistica”, dovuta quest’ultima alla situazione deficitaria dal punto di vista sia manageriale sia tecnologico. In tale contesto, gli investimenti messi in campo negli ultimi anni dalle maggiori imprese logistiche hanno contribuito a creare una situazione di forte eterogeneità: mentre le merci in alcuni magazzini dei corrieri espressi sono ancora interamente smistate a braccia, in altri le macchine smistano, pesano e registrano il volume delle merci. E’ il caso del magazzino di Padova, dove il *sorter*, cioè “la macchina” – come viene comunemente chiamata in magazzino – è stata introdotta da quando la produzione è stata riunificata e trasferita all’interno dell’Interporto.

Le merci, una volta scaricate dal camion, sono inserite sulle quattro “linee d’introduzione” della macchina, scannerizzate ed etichettate da un addetto, e da qui inviate sulla “rulliera”, la linea di smistamento. Durante il tragitto sulla “rulliera”, grazie alle cinque “facce” di lettura, la macchina legge e “spara” il codice a barre, pesa il collo (nell’intervallo di un secondo), ne registra il volume, fotografa e certifica che la merce sia effettivamente passata in magazzino, e, a seconda dell’indirizzo cui deve essere spedita, la invia in uno dei cosiddetti “scivoli”, ciascuno corrispondente ad una “porta” del magazzino, e quindi ad una destinazione.



Documento fotografico n°2 : Le linee d'introduzione (Padova)



Documento fotografico n°3 : Gli scivoli (Padova)

L'automazione nel magazzino di Padova è tuttavia ancora parziale. Non tutte le merci possono, infatti, essere smistate automaticamente. In primo luogo la macchina è in grado di smistare colli che pesano tra i venti e i trenta chili circa. A questo si somma il fatto che alcuni clienti hanno delle peculiarità, quali ad esempio un'etichetta

“d’origine” particolare (cioè un codice a barre specifico al marchio di produzione), che la macchina non è in grado di leggere, e devono quindi essere ancora smistati a mano. Inoltre, la macchina può processare fino a ottocento colli l’ora, anche se, generalmente, per evitare gli errori dovuti a un’eccessiva velocità di transito delle merci sulla linea di smistamento, non dovrebbero essere superati i settecento o settecentocinquanta colli l’ora. Ciononostante, gli incidenti legati a un’eccessiva velocità nello smistamento non sono rari.



Documento fotografico n°4 : Colli bloccati su una linea d’introduzione (Île-de-France)

In Italia a TNT il cosiddetto *report automation*, cioè il tasso di automatizzazione, supera ormai il 40%. Tuttavia, mentre le filiali più importanti, quali ad esempio quelle venete di Padova, Verona, Vicenza e Venezia, hanno visto negli ultimi anni l’introduzione di macchinari e tecnologie informatiche, in molti magazzini più piccoli, il lavoro continua ad essere svolto manualmente.

Anche in Francia i livelli di automazione sono eterogenei e variano da magazzino a magazzino. Mentre ad esempio nell’*hub* internazionale di Garonor, situato in prossimità

dell'aeroporto Charles de Gaulle, è stata introdotta di recente una linea di smistamento molto simile a quella presente nel magazzino di Padova, nel magazzino in cui la ricerca è stata svolta, la meccanizzazione del lavoro di smistamento è quasi inesistente. Per tale attività, i colli vengono quindi caricati sulla “rulliera” dai lavoratori, sparati a mano e smistati “a braccia”, cioè inseriti in apposite “gabbie” di metallo, ciascuna corrispondente a una destinazione. La macchina si limita semplicemente a pesare e registrare il volume della merce.



Documento fotografico n°5: Linea di smistamento non automatizzata, circuito internazionale (Île-de-France)



Documento fotografico n°6: Linea di smistamento non automatizzata, circuito domestico (Île-de-France)



Documento fotografico n°7 : Scanner manuale (Île-de-France)

Col progetto *Infra* è tuttavia prevista un'omogeneizzazione dei livelli di automatizzazione attraverso la costruzione di grandi piattaforme e la chiusura dei magazzini secondari. L'introduzione di macchine di smistamento parzialmente automatizzate va, infatti, di pari passo con una trasformazione e una riorganizzazione generali del processo di distribuzione all'interno dell'impresa, volto alla creazione di piattaforme di smistamento, o "fabbriche di colli", che producono un flusso di merci massificato, secondo una logica industriale mirata ad abbattere i costi. Così il progetto è descritto dal manager francese:

Oggi TNT è ancora organizzata sul vecchio modello del trasporto. Vuol dire che ogni filiale smista i suoi furgoni, fa la sua produzione, e poi manda a un'altra filiale. Nel modello più industriale piuttosto che avere tante piccole filiali, che spediscono, si creano tanti *hub*, che sono delle fabbriche di colli, che raggruppano i flussi, li massificano, per produrre a più basso prezzo, più velocemente, e questo effetto di volume permette di creare degli assi diretti sulle filiali che ricevono [...]. Io sono stato reclutato da un "cacciatore di teste" e poi il responsabile delle operazioni per la Francia mi ha parlato di questo progetto d'industrializzazione, che è appunto il fatto di costruire queste fabbriche di colli, è il progetto *Infra*. Io le chiamo fabbriche di colli

per far capire che si tratta di qualcosa di più grande. Ma se vuoi le puoi anche chiamare piattaforme. (Frédérique Itri, Direttore regionale delle operazioni TNT Global Express Ile-de-France, 21/04/2016)

In Italia, le riorganizzazioni avvenute a partire dal 2013 sembrano aver aperto la strada a processi di riorganizzazione abbastanza analoghi. Gli esuberanti sono andati, infatti, all'unisono con la chiusura delle filiali di minori dimensioni, il trasferimento dell'attività nei magazzini più importanti, in un'ottica quindi di "consolidazione" dei flussi. Al contempo, molto spesso, è avvenuto anche un incremento dell'automazione. Le ristrutturazioni in Italia appaiono, pertanto, come un primo passo verso la creazione di "fabbriche di colli":

Eh nel 2014 è arrivata l'onda lunga della crisi, secondo me. Tagli del personale ma che comunque facevano parte di una revisione delle procedure di TNT che sono state snellite. Cioè quello che si faceva in un'altra maniera è stato snellito. In Italia sono stati dichiarati più di 800 esuberanti. Che poi non si sono concretizzati tutti, però c'è stata una bella revisione, con qualche mal di pancia. Abbiamo chiuso delle filiali. Anche qui per dirti, nel Triveneto [mi mostra la cartina del Triveneto], adesso non abbiamo più la filiale di Belluno, non abbiamo più la filiale di Pordenone, non abbiamo più la filiale di Rovigo. Una volta a Rovigo c'era la filiale, adesso Rovigo viene servita direttamente da Padova. C'è stata ottimizzazione. Qui ci sono due province, e una volta c'era la filiale. Una filiale con sei o sette dipendenti, e dieci autisti. Ma la filiali più piccole nel 2014 sono state assorbite dalle filiali più grandi. (Andrea Conte, Depot&Hub Manager, Padova, 11/07/2016)

L'automazione è avvenuta quindi in un contesto di riorganizzazione della produzione, diretta alla razionalizzazione del processo lavorativo. È possibile individuare tre ragioni principali all'origine dell'introduzione di nuovi macchinari e tecnologie nel settore dei corrieri durante gli ultimi anni: aumentare la produttività del lavoro, diminuire la massa salariale - e quindi i costi - in un contesto di accresciuta

concorrenza, e, infine, aumentare il controllo sul processo lavorativo. Le prime due ragioni sono naturalmente quelle messe in avanti dal management aziendale⁷⁴.

L'effetto delle macchine sul lavoro

Mentre i rapporti istituzionali e la letteratura *mainstream* imputano le trasformazioni di processo e di prodotto alla natura delle tecnologie stesse, da tempo diversi autori hanno criticato tale approccio e affermato che il contenuto del lavoro, le organizzazioni lavorative e le tecnologie stesse, sono socialmente costruite. Secondo Charles F. Sabel e Jonathan Zeitlin (1985, p.176) ad esempio, “è la politica, e non le caratteristiche immanenti alle tecnologie, che deciderà come saranno costruite le nuove macchine”. Le critiche al cosiddetto “determinismo tecnologico” si basano quindi sull’assunto che le tecnologie sono inserite all’interno di relazioni sociali e di potere, non sono neutre e le conseguenze delle innovazioni sono quindi difficilmente prevedibili⁷⁵.

Oltre all’aumento della produttività e alla riduzione della massa salariale che la parziale automazione dello smistamento determina, questa ha portato anche a un’intensificazione del lavoro, intesa come un incremento del controllo volto in primo luogo a saturare la giornata lavorativa e a diminuirne le cosiddette “porosità”. D’altro canto, nel caso italiano, l’automazione è stata messa in campo in seguito al lungo ciclo di scioperi che ha interessato il settore e a fronte del moltiplicarsi di forme quotidiane

⁷⁴ Da un comunicato interno all’azienda, ad esempio, si deduce che l’investimento in tecnologie informatiche e produttive è avvenuto in risposta alla pressione del mercato sui prezzi: “La pressione sui prezzi ha inciso sui risultati operativi [...]. I nostri investimenti in tecnologie informatiche (IT) e produttive sono in corso. Come già detto, ci vuole tempo perché queste profonde trasformazioni influenzino il bilancio. Il 2015 è un anno di transizione per TNT. Ci aspettiamo miglioramenti anno dopo anno nei margini di profitto dal 2016 in poi” (TNT Reports - Third quarter 2015 results)

⁷⁵ Nel tentativo di superare tale dicotomia, Robert J. Thomas (1994), basandosi su una ricerca qualitativa all’interno di quattro stabilimenti industriali interessati da processi di automazione, propone invece un approccio di tipo ibrido – che combina “determinismo” e paradigma del “social choice” – e che l’autore definisce “power process”. Questo punta a mettere in luce le dinamiche politiche interne alle organizzazioni – ivi compresi i conflitti di potere tra diversi attori - che sottendono la progettazione e la messa in campo delle nuove tecnologie. In definitiva, secondo l’autore “per spiegare cosa le nuove tecnologie fanno alle organizzazioni [...] bisogna spiegare cosa la gente sta cercando di fare alle organizzazioni [...] e come certe tecnologie particolari vengono scelte” (Ibid, p. 4).

d'insubordinazione e sottrazione al lavoro (che saranno analizzate più in profondità nell'ultimo capitolo della tesi).

Quindi c'è stata una sorta di riorganizzazione. Mi ha sempre "intrippato". Io sono entrato in quella postazione perché nessuno ci voleva andare. Perché lì non c'è da spaccarsi la schiena, ma ti devi dare da fare. Io non fumo neanche per dire, ho smesso dal 2012. Quelli che fumano fanno, brigano, si prendono le loro pause vanno a bere il caffè. Invece lì ti devi dare da fare, non hai tanto da fermarti, quindi loro andavano lì e con calma facevano, brigavano. Ma c'è anche da dire che c'era tutto un altro modo di lavorare rispetto ad adesso. Con il macchinario le cose sono andate trasformandosi. Col macchinario si è evoluta l'organizzazione. Si iniziava alle due e mezza prima, adesso si inizia alle quattro. Hanno tirato via tutti i punti che la gente si sedeva e li hanno ristretti tutti. Praticamente si arrivava qua alle due e mezza, io iniziavo alle quattro. Si iniziava alle due e mezza, e c'era per la prima ora il cliente, finivi quel cliente lì e in magazzino non c'era più niente. Aspettavi i padroncini che arrivavano alle quattro e mezza, cinque anche. La gente non aveva niente da fare. Loro hanno ritardato l'ingresso, insomma hanno fatto le cose per bene. In più noi senza quelli della notte, senza il reparto notte, avevamo i nostri camion da caricare. Invece con il macchinario loro hanno spostato tutti i camion da caricare nella notte, hanno risparmiato anche i camion che caricavamo noi e quelli della notte all'inizio. Hanno unificato tutti i carichi. Adesso noi abbiamo qualche camion da caricare però la maggior parte sono la notte. Quindi hanno fatto davvero un lavoro che bisogna fargli i complimenti, hanno trovato la giusta impostazione secondo me. (Marco, 38 anni, nazionalità italiana, Padova, 20/07/2016)

In un articolo ormai classico, Stephen Marglin (1974) ha analizzato l'emergere della divisione del lavoro e della gerarchia d'impresa nella manifattura inglese nel diciottesimo secolo. Secondo l'autore la rivoluzione industriale è stata determinata dalla volontà di aumentare il controllo su un processo frammentato, lottare contro le "frodi" e intensificare il lavoro attraverso la razionalizzazione dell'organizzazione produttiva. Alla base dell'articolo c'era quindi l'intento di criticare l'assunto determinista diffuso all'epoca - anche in campo marxista - che fosse stata la tecnica ad aver determinato la

divisione rigida e la gerarchia del lavoro proprie del modello industriale, e non viceversa. Tali considerazioni, benché di carattere molto più generale ed elaborate in relazione ad un contesto lontano, appaiono tuttavia utili ad analizzare il processo d'industrializzazione che attraversa oggi il settore logistico. Quest'ultimo, infatti, piuttosto che una conseguenza dell'introduzione di macchinari e tecnologie, è il risultato della dinamica più generale di razionalizzazione del processo lavorativo.

Una volta introdotte, le macchine modificano tuttavia anche il contenuto del lavoro stesso, creando nuove mansioni ed eliminandone altre. Nel caso analizzato, l'automazione aumenta la specializzazione delle mansioni, alcune delle quali paiono discostarsi poco da quelle svolte su una catena di montaggio industriale. Un esempio in questo senso è dato dalla mansione di "etichettatura", che viene eseguita dall'operatore che si trova situato davanti alla linea d'introduzione dei colli, antistante alla porta dove i camion vengono scaricati.



Documento fotografico n°8: La mansione di etichettatura (Padova)

Il lavoratore che svolge tale mansione, riceve il collo scaricato dal camion, lo deve "sparare" bloccando per qualche secondo il movimento della "rulliera" premendo su un

pedale, il tempo di afferrare l'etichetta prodotta dalla macchina e incollarla sul pacco, per poi lasciarlo scorrere e passare a quello successivo. Si tratta di una mansione che non richiede un particolare sforzo, ma estremamente ripetitiva:

Il pacco va sparato, c'è una stampantina, ti esce il segnacollo, e lo attacchi. Sembra facile. Però quando su un pomeriggio da solo ti fai, etichetti, quattromila o cinquemila colli con una persona che ti alimenta sempre, sempre, sempre, di sicuro puoi saltare un pacco, piuttosto che sparare un pacco due volte, non è così difficile. Bisogna stare molto concentrati anche, perché lì si fanno danni grossi nel senso che tu immagina se salti un pacchettino spari in serie e vai avanti, tutti i pacchi che tu stai facendo, stai facendo un'inversione della catena. Poi ti fanno male gli occhi, e ti fa male anche la gamba, a forza di schiacciare sempre questo pedale. Sì perché sei sempre allo stesso posto e ti fa male il piede. Perché c'è il pedale della macchina che ferma la macchinetta, la rulliera che divide i pacchi. [...].
Quelli che arrivano da Roncato, Calzedonia, che arrivano dalla Croazia o anche da Verona, a volte hanno ordini di 3000, 4000 colli. Ci sono anche qualche volta sei bilici, arrivano anche 6000, 7000 colli (Bilel, 37 anni, nazionalità algerina, 08/07/2016, Padova)

La parziale automazione non comporta tuttavia automaticamente un peggioramento delle condizioni di lavoro nei magazzini. Al contrario, e come spesso accade, l'impatto di quest'ultima sul lavoro è ambivalente. In alcuni casi l'automazione produce nuove forme di usura del corpo, legate non tanto allo sforzo quanto all'esecuzione di mansioni monotone e movimenti ripetitivi. Come messo in luce da una tesi di dottorato volta a indagare le condizioni di salute in relazione ai processi di intensificazione del lavoro nel settore logistico e nell'industria alimentare (Fontana, 2017), l'intensificazione, risultato del continuo processo di razionalizzazione dei modelli organizzativi, ha effetti rilevanti in termini di salute. In particolare, i disturbi muscolo-scheletrici (DMS) sono individuati tra le principali patologie legate al nuovo modo di produzione. La ricerca evidenzia inoltre una diminuzione del numero complessivo di ore lavorate (-7%) e del numero dei dipendenti (-5%) più alta della media nazionale a fronte di un andamento del fatturato

(1,3%) superiore alla media nazionale (-0,6%), segnale di un aumento della produttività del settore e quindi indice d'intensificazione (Ibid., p.22).

Ciononostante, in alcuni casi, la meccanizzazione può anche causare un miglioramento degli aspetti ergonomici, in particolare per alcune tra le mansioni tradizionalmente più fisiche e pesanti. È il caso ad esempio del carico e dello scarico delle merci, mansione considerata come la più pesante e la più dura nel magazzino di Padova. L'introduzione della macchina è stata, infatti, accompagnata dal prolungamento della "rulliera" all'interno dei camion.

Adesso lo scarico non è più come prima. Prima quando noi abbiamo cominciato prendevamo i pacchi dal camion e li mettevamo sul bancale, tutto a mano. Adesso c'è la rulliera. Adesso ci sono tre persone per camion, significa che due buttano la roba sulla rulliera, che entra fino a dentro al camion. Prende di qua e mette sopra. Due scaricano e uno rimane fuori per girare i pacchi in modo che il segnacollo sia sopra, per quello che poi fa l'etichettatura. E quando uno dei due è stanco, esce per girare lui i pacchi. Significa che adesso lo scarico non è più un gran problema, è relativamente facile. C'è la rulliera che entra nel camion, prendi da qua e butti sopra. TNT ha fatto un bel lavoro adesso, con le macchine. Fa tutto la macchina, fino a che si arriva all'ultima persona che mette sopra il bancale. (Lotfi, nazionalità marocchina, 56 anni, 23/07/2016, Monselice)



Documento fotografico n°9: Il prolungamento della “rulliera” allo scarico (Padova)

Come evidenziato da David Gaboriau (2016), il termine “fabbrica” impiegato per designare le piattaforme logistiche, viene usato in Francia nei discorsi manageriali in primo luogo per valorizzare il settore, ancora simbolicamente subordinato, quando è comparato a quello produttivo. Secondo l’autore, se i manager chiamano volentieri le piattaforme logistiche “le fabbriche dei tempi moderni”, è prima di tutto quindi per costruire una nuova immagine più valorizzante per un settore in crescita. Al di là della retorica manageriale tuttavia, come si evince dal caso della mansione di etichettatura, quest’espressione appare particolarmente adeguata a descrivere il tipo di lavoro svolto all’interno dei magazzini con l’avanzare della meccanizzazione, della massificazione dei flussi di merci e della razionalizzazione del processo lavorativo.

Commercio on-line ed espansione del B2C

Un altro fattore che ha favorito il processo d’industrializzazione del settore, è lo sviluppo dell’e-commerce, cioè l’espansione delle grandi piattaforme *on line*, quali Amazon, nelle quali i consumatori acquistano le merci da casa, e che si avvalgono sempre più spesso dei corrieri espressi per effettuare le consegne a domicilio.

L'incremento dell'attività *business to customer* (B2C) - opposta al *business to business* (B2B) - e cioè l'aumento del numero di spedizioni veloci dirette al consumatore, dei piccoli pacchi spediti direttamente "a casa", produce, infatti, un cambiamento importante nella tipologia dei "flussi fisici" – cioè di merci - che sono processati dall'azienda. Queste attività aumentano il numero di colli di ridotte dimensioni, che possono quindi essere smistati dalla "rulliera" automatizzata. Lo sviluppo dell'*e-commerce* determina insomma la diffusione di spedizioni medio-piccole che rendono possibile – e "richiedono" - l'automazione, la massificazione dei flussi e quindi l'industrializzazione del processo lavorativo:

Da quando sono aumentati i costi del lavoro, direi fino al 20% con la piena applicazione del contratto più alcune altre cose che [i sindacati di base] si sono inventati [ride], siamo partiti con l'automatizzazione. In effetti è vero, perché prima costava meno il lavoro. Ma con l'automazione adesso siamo partiti un po' anche perché il business lo richiede, con molti colli piccoli diventa molto semplice da processare con la macchina. Nella macchina metti dentro cinquanta, vabbè non dovresti, diciamo trenta, quaranta chili sulla macchina, oltre non puoi. Perché adesso il business è il B2C. Quindi è quello, più il fatto dell'aumento del costo del lavoro. (Stefania Pezzetti, Direttore operativo TNT Italia, Milano, 27/06/2016)

Lo sviluppo dell'*e-commerce* sembra pertanto portare progressivamente a una convergenza tra il business B2B, cioè il trasporto alle imprese, e quello del B2C, fino a qualche tempo fa prerogativa di corrieri generalmente nazionali - e non delle multinazionali di trasporto espresso quali TNT - che si occupano delle consegne *door to door* con tariffe economiche, cioè fornendo un servizio a ridotto valore aggiunto.

L'ingresso dei corrieri espressi nel business B2C, ha un effetto importante anche sull'organizzazione del processo di distribuzione del cosiddetto "ultimo miglio", cioè sul lavoro degli autisti che guidano i "furgoncini" in giro per la città. Questo, infatti, aumenta il grado di complessità e il bisogno di coordinamento rispetto al B2B, dove le spedizioni avvengono generalmente su *pallet* a clienti regolari. Gestire spedizioni verso un numero molto elevato d'indirizzi diversi, e quindi difficilmente programmabili, con un servizio sempre più ritagliato sulle esigenze del singolo, richiede la messa in campo

di soluzioni adeguate (Simoni, 2002). La consegna a domicilio, *just in time and to the point*, infatti, non solo è costosa, ma spesso poco efficiente: il cliente può essere assente, può non rispondere al telefono o aver comunicato delle coordinate sbagliate al momento dell'ordine, facendo perdere così tempo e denaro all'azienda. Questo ha portato allo sviluppo d'infrastrutture di logistica metropolitana, quali ad esempio i cosiddetti "TNT Point": attività commerciali di varia natura (ricevitorie, edicole, benzinai e così via), cui TNT esternalizza il ritiro delle merci. Allo stesso tempo, l'azienda ha sviluppato anche una serie di nuovi servizi e applicazioni mobili (app) che permettono ai clienti di ordinare le spedizioni in Internet, "con un click"⁷⁶. Non sempre, però, il lavoro in magazzino, ancora impostato secondo il "vecchio modello del trasporto", sembra adeguato a questo tipo di attività:

Questa storia degli ordini in internet è una cazzata. Dicono ai clienti che possono ordinare su internet "con un click" una spedizione fino alle otto di sera. Ma noi non abbiamo praticamente più autisti dalle quattro e mezza in poi! A Parigi centro può anche essere che sia più facile, c'è sempre qualcuno in giro. Ma in banlieue quando l'autista se n'è andato non c'è più nessuno. Bisogna richiamare il cliente, spiegargli che non ci sono più autisti nel settore e, se questo insiste, bisogna che troviamo un fornitore per farlo, e con questo dobbiamo trattare il prezzo. Se chiede cinquanta euro va bene, ma può anche essere che ne chieda ottanta. E poi dobbiamo mandare la mail ai capi per giustificare la spesa. (Sylvan, 50 anni, origini algerine, Ile-de-France, 23/03/2016)

Il rapporto dell'azienda con il commercio *on line* è quindi ambivalente. Se da un lato è obbligata a entrare in questo segmento poiché si tratta di quello in maggiore espansione, allo stesso tempo questo produce complessità organizzative e margini di profitto molto più ridotti per la singola consegna, che spingono a loro volta verso un processo di massificazione dei flussi e quindi d'industrializzazione. Il commercio *on line* costituisce attualmente circa il 10% dell'attività di TNT, che ha optato - come

⁷⁶ L'ultimo rapporto dell'Osservatorio Contract Logistics de Politecnico di Milano - che come abbiamo visto mette in luce l'espansione dell'e-commerce come fattore d'incremento dell'attività dei corrieri - afferma di d'altra parte di voler "affrontare il tema della 'omnicanalità', per capire come le vendite *on-line* stiano cambiando profondamente la fisionomia dei servizi logistici".

emerso dalle interviste coi manager - verso “soluzioni intermedie”, cioè per la presa in carico esclusivamente delle consegne ad alto valore aggiunto, quali ad esempio i servizi “prime” di Amazon.

L’ingresso dei corrieri nel *business* B2C ha, infine, anche un impatto sul processo di lavoro all’interno del magazzino stesso. Rapportarsi con dei clienti privati, infatti, implica una serie di nuove problematiche, legate alla “relazione di servizio” al cliente. Inoltre, l’impressione che l’azienda si pieghi agli imperativi del mercato e accetti qualsiasi commessa, contribuisce al senso di svalorizzazione e di declino del mestiere:

C’è una grande tavola di vetro in magazzino, ma la cliente ha detto che se è rotta non la vuole. Fabien si occupa del caso. Deve dire all’autista di consegnarla ma di lasciare che la cliente apra l’imballaggio per vedere se è rotta o meno. Se è rotta la rifiuta. “Sembra assurdo” mi dice, “ma non la possiamo aprire in magazzino”. Chiedo spiegazioni a Fabien: “E’ perché TNT siamo le prostitute del trasporto! L’azienda accetta qualsiasi cosa. In teoria facciamo gli espressi quindi non dovremmo avere dei privati, ma continuano a prendere di tutto e di più. Soprattutto quando la gente compra in internet per risparmiare, piuttosto che andare al negozio, e poi i siti usano i trasportatori come TNT perché costa meno. (Diario etnografico, Ile-de-France, 01/03/2016)

Come abbiamo visto, l’automazione all’interno dell’azienda studiata s’iscrive in un processo di riorganizzazione volto a razionalizzare il processo e massificare la produzione. Tuttavia, l’attività stessa dei corrieri - caratterizzata dall’imprevedibilità del flusso di merci e quindi del processo di lavoro - richiede una capacità di adattamento e di resilienza molto elevate, incrementate in maniera significativa dall’ingresso nel business B2C. Emerge quindi una contraddizione tra la tendenza alla massificazione dei flussi e la sempre crescente diversificazione dell’attività, e quindi tra l’industrializzazione e la flessibilità richiesta dal processo lavorativo. Come sostenuto da Giorgio Grappi (2016), infatti, la logistica in generale è attraversata da quello che l’autore definisce il “paradosso del lavoro”, cioè la tendenza da un lato ad implementare l’automazione (attraverso tecnologie informatiche e macchinari altamente specializzati) e la sempre crescente richiesta di “flessibilità e reversibilità” dei processi. Tale

“paradosso” appare quindi legato al fatto che l'automazione meccanica, “se vista dal punto di vista del processo complessivo, è qualitativamente inferiore alla capacità di resilienza del lavoro vivo” (Ibid., p.73).

3. Partecipazione o coercizione? Il management delle performance e le resistenze ai codici

Gli investimenti in tecnologie informatiche, e in particolare lo sviluppo di software che organizzano e gestiscono il lavoro attraverso l'analisi dei dati in tempo reale, hanno incrementato la capacità delle aziende di gestire processi logistici complessi e fortemente integrati, assicurando così il coordinamento e il corretto funzionamento di catene distributive basate su numerosi livelli di subappalto. Allo stesso tempo, tali dispositivi hanno anche un impatto sul lavoro all'interno dei magazzini logistici, poiché si traducono in nuovi strumenti di management per obiettivi volti al raggiungimento dei "target" (KPIs) fissati. I processi descritti nella sezione precedente, sono stati, infatti, accompagnati dall'introduzione d'innovazioni gestionali, in particolare strumenti di valutazione delle performance volti a razionalizzare ulteriormente il processo grazie all'introduzione di criteri quantitativi di produttività ed efficienza economica. Questi riguardano sia il lavoro manuale in magazzino sia quello degli impiegati negli uffici.

Marie-Anne Dujarier (2015), a partire da una ricerca empirica in diverse imprese pubbliche e private, ha messo in luce come le organizzazioni produttive siano attraversate da un movimento generale di razionalizzazione che si traduce in una proliferazione di norme, standard, procedure e dispositivi che puntano a misurare e disciplinare il lavoro. L'aspetto più originale della ricerca condotta dall'autrice è l'aver analizzato non solo l'impatto sul lavoro del management per obiettivi, ma anche il modo in cui tali dispositivi di controllo sono prodotti e quindi il lavoro dei "pianificatori"⁷⁷, cioè di coloro che li mettono in campo "a distanza". Quello che viene definito come un "management disincarnato" opera quindi dissociando l'organizzazione dell'attività dall'attività stessa, ed è caratterizzato da un conflitto permanente tra la realtà dei "pianificatori" e quella dei lavoratori, destinatari finali dei dispositivi. Come messo in luce dall'autrice, quando un sistema di valutazione è introdotto all'interno di un'organizzazione, spesso i lavoratori in un primo tempo "stanno al gioco", poiché hanno fiducia nei vantaggi di un sistema concepito teoricamente al fine di migliorare

⁷⁷ I "pianificatori" hanno come compito quello di "aumentare la performance definita quantitativamente dal loro datore di lavoro, a suo favore, agendo a distanza sul lavoro di altri attraverso la messa in campo dei dispositivi" (Dujarier, 2015, p.161).

l'attività e premiare il lavoro ben fatto. Ben presto, tuttavia, il loro atteggiamento verso tali dispositivi cambia, quando questi deludono le aspettative in termini di autonomia, riconoscimento e "senso" (Ibid., p.81)

Maria ha trentotto anni, padovana d'origine è impiegata al servizio clienti di TNT – che si trova al piano superiore del magazzino - da ormai dieci anni, al "Back office". Lavora davanti a due schermi. Su un computer c'è l'S400, il programma che gestisce le spedizioni e i ritiri per il circuito domestico, sull'altro un nuovo programma, il "Dash Board". "Non si capisce perché l'abbiano chiamato così" commenta con aria scettica. Da questo schermo Maria controlla il riepilogo dei reclami che sta gestendo. "E' un programma nuovo, figo, fino a poco tempo fa facevamo ancora tutto con carta e penna. Segnala in rosso i reclami da chiudere entro ventiquattro e quarantotto ore. Il mio scopo è chiudere tutto in ventiquattro. Il programma velocizza molto il lavoro, ha ottimizzato, semplificato, tagliato i tempi morti. E' venuta una società esterna a metterlo".

Nel frattempo Maria si occupa anche di rispondere alle mail dei clienti, che possono contattare il Back office anche via telefono o chat. Mi mostra una mail che deve mandare a una filiale: deve scrivere alla fine di ogni messaggio che ha lasciato le sue coordinate al cliente. "Ma se gli scrivo una mail, è ovvio che gli ho lasciato le mie coordinate! Sono degli psicopatici questi della valutazione, sono quelli che hanno anche fatto la tabella con i punti. Ogni sei mesi c'è questa gara interna tra noi e una classifica, il primo dei venti ha un bonus, tipo 225 euro. Ma noi siamo incentivate fino ad un certo punto da 'sta cosa onestamente. Poi c'è anche chi ci crede eh, che lavora di più". Le chiedo se ha mai visto "quelli della valutazione". "Sì sì, sappiamo chi sono. Non capiamo perché vogliono questa cosa della mail, neanche scontrandoci abbiamo mai capito il perché". (Diario etnografico, Padova, 28/10/2017)

La letteratura nel campo delle risorse umane, presenta il management delle performance come un processo volto al miglioramento organizzativo attraverso la conformazione degli obiettivi individuali dei lavoratori a quelli aziendali. Senza imporre "dall'alto" tali obiettivi, ma piuttosto introducendoli attraverso pratiche orizzontali, sono i dipendenti stessi che dovrebbero diventare responsabili delle proprie

performance. Tale letteratura (Armstrong, 2009; Torrington *et al.*, 2011) descrive in altre parole il management delle performance come un processo armonico di conformazione degli obiettivi individuali con quelli organizzativi, ed enfatizza l'interesse reciproco di dipendenti e datori di lavoro.

Tuttavia, come messo in luce dalle ricerche sociologiche sul campo, il management delle performance nella sua concreta - benché eterogenea - applicazione nei posti di lavoro, appare nella maggioranza dei casi come uno strumento volto principalmente al raggiungimento di target produttivi, i *key performance indicators* (KPIs), piuttosto che a un reale coinvolgimento dei lavoratori nel processo decisionale. Le conseguenze dell'introduzione di tali dispositivi di management, sono pertanto in primo luogo un aumento del controllo e del monitoraggio della forza lavoro e un'intensificazione del processo lavorativo attraverso l'erosione dell'autonomia e degli interstizi all'interno dei quali per i lavoratori era ancora possibile "perdere tempo", e prendere fiato, durante la giornata lavorativa, in altre parole attraverso una saturazione dei tempi. Uno studio sull'impatto del management delle performance nella filiera alimentare (comparto manifatturiero e distributivo), ad esempio, ha messo in luce come il "regime delle performance" abbia dato luogo allo sviluppo di un "regime lavorativo" più orientato verso un modello "coercitivo"⁷⁸, poiché volto al raggiungimento obbligatorio degli obiettivi produttivi e indirizzato prima di tutto alla soddisfazione delle domande dei consumatori (Newsome *et al.*, 2013).

Taylor (2013), ha evidenziato come negli ultimi vent'anni il management per obiettivi sia profondamente cambiato. Mentre agli inizi, nella maggior parte dei casi, esso consisteva principalmente in un sistema d'incentivi economici alla produttività, oggi si presenta invece come un apparato manageriale molto più "serrato, prescrittivo e onnicomprensivo" (Ibid., p.22). Incorporando fasi e problematiche legate alla gestione della forza lavoro (quali, ad esempio, il reclutamento e la formazione) questo è divenuto in molti contesti uno strumento di gestione del "lavoro quotidiano" nell'azienda che da luogo a "una claustrofobica esperienza di monitoraggio" dell'attività lavorativa (Ibid. p.80). Tuttavia, secondo l'autore, l'obiettivo di tali dispositivi risiede non tanto, o

⁷⁸ L'articolo rielabora, alla luce dei nuovi dispositivi manageriali delle performance, le analisi di Burawoy (1985), che vedeva il "regime lavorativo" come necessariamente costituito simultaneamente da elementi di "consenso" e di "coercizione".

quantomeno non solo, nella misurazione, nel monitoraggio e nella valutazione in sé, ma nella costruzione di una “disciplina”, e ha come risultato un diffuso senso d’insicurezza tra i lavoratori dovuto all’accresciuta concorrenza (Taylor, 2013).

Gran parte degli aspetti messi in luce dalle ricerche sopra citate sono stati confermati dalla ricerca sul campo. Tuttavia, grazie all’osservazione partecipante e alla comparazione, è emersa una profonda differenza nell’impatto che dispositivi analoghi hanno all’interno di due contesti sociali diversi. E, in particolare, nel modo in cui i lavoratori si adattano, rispondono e resistono all’introduzione di tali strumenti.

Performance quantitative e qualitative

Raramente citati dai lavoratori durante le interviste, in special modo in Italia, in entrambi i magazzini dove ho svolto la ricerca, i KPIs, cioè i diversi indicatori che fissano gli obiettivi di performance, sono invece onnipresenti nello spazio di lavoro, in particolare all’interno degli uffici. Target e risultati raggiunti, giornalieri o settimanali, sono esposti su tabelloni, lavagne, e a Parigi sono perfino proiettati dal grande schermo televisivo collocato nella caffetteria, dove viene anche presentata la graduatoria nazionale e regionale dei magazzini in base alle performance ottenute.

I KPIs rappresentano svariati obiettivi, che riguardano le performance economiche e quelle connesse alla qualità del servizio. Le prime sono relative al conto economico, le cui masse finanziarie rilevanti sono l’acquisto di mezzi, cioè il costo dei subfornitori, la massa salariale e i costi fissi. Per misurare questo tipo di performance viene calcolato un rapporto all’unità, cioè al collo. Come afferma un manager: “in sostanza, meno ore consumati rispetto al numero di colli, più il costo al collo si abbassa, più aumenta la performance”. Taylor (2013, p. 36) ha d’altronde messo in luce come esista una correlazione tra lo sviluppo del management delle performance, l’aumento della concorrenza, la pressione sui costi e il contesto economico recessivo. La logica delle performance è, infatti, “fare di più con meno”.

Il management per obiettivi si ripercuote quindi prima di tutto sulla gestione della forza lavoro. Il direttore assunto per “rimettere ordine”, e quindi aumentare i livelli di

performance nel magazzino a Parigi, mi spiega così su quali aspetti del lavoro ha concentrato il suo intervento:

Questo è il mio cavallo di battaglia! La mia missione! Far risalire la qualità, ridare fiducia ai clienti, ai commerciali. Perché adesso, siamo gli ultimi della classe. Ma in quattro settimane abbiamo già aumentato le performance.

- E come si aumentano?

Gestisci lo stesso numero di colli ma con meno persone. Quando prendi un interinale, non lo prendi per sette ore, ma due o tre. Quello di cui c'è bisogno. E che prima non era fatto come si deve [...]. Per quanto riguarda il personale diretto bisognava gestire le ferie. E poi i subfornitori. Li ho incontrati, non tutti ancora, e abbiamo parlato della loro qualità del servizio, perché hanno un contratto. E quando si parla della qualità del servizio si parla anche dell'aspetto finanziario perché questa è un'azienda che cerca di guadagnare dei soldi. Meno paghiamo i subfornitori, meglio stiamo [...]. E poi oggi c'è un tasso d'assenteismo allucinante. A causa del lassismo.

- E come si fa per non essere lassisti rispetto all'assenteismo?

Si chiede di giustificare le assenze, le malattie le si fanno controllare da una gestione esterna, gli incidenti sul lavoro li si devono contestare sistematicamente, e anche farli controllare. L'ultimo in ordine di data, ha preso un pacco e "Ahi! ho mal di schiena". Da due settimane. Due settimane che questo signore è pagato al 100%. Non ha nulla da perdere. Quindi per me bisogna aumentare il controllo, contestare l'incidente [...]. Quindi ciò che dico da due settimane ai responsabili è rigore e controllo. Perché sono come bambini. Se non gli dici che è vietato, che non lo possono fare, che se lo fanno saranno sgridati, continuano a farlo. (Direttore magazzino Ile-de-France, 07/04/2016)

La seconda tipologia di KPIs, è legata invece alla qualità del servizio, e quindi principalmente al rispetto dei tempi di consegna. Questi ultimi, sono quelli che riguardano più direttamente l'organizzazione del lavoro in magazzino. Le performance giornaliere o settimanali sono prodotte, infatti, attraverso l'analisi di codici che rappresentano lo "stato di avanzamento" di consegne e ritiri. In caso di fallimento o di ritardo nella consegna ad esempio, il codice "traduce" la ragione del fallimento o del

ritardo. Uno dei KPIs più importanti è l'OPP (*operations performance*), per il quale l'obiettivo è il 96% di colli consegnati in tempo, cioè entro la *due date*. L'impiegata che si occupa del controllo qualità a Padova, mi spiega come segue l'analisi delle performance:

I KPIs sono dei target. L'OPP è la qualità del trasporto dal punto A al punto B. Dall'inizio alla fine. E questo è quello che misura la qualità, cioè il livello di soddisfazione del cliente. Il rispetto del contratto che abbiamo firmato col cliente. E ci siamo detti che dobbiamo rispettarlo al 96%. Dipende da tutta una successione di eventi che possono avere luogo durante il trasporto in camion, o in aereo. Tutta la catena distributiva insomma. Invece il DOT per il solo magazzino è relativo al numero di colli che riceviamo qui, fisicamente. Ricevi cento colli, devi consegnarne novantanove. Perché l'obiettivo è al 99%. La settimana scorsa abbiamo fatto il 97%. Io stampo i KPIs, li analizzo, e li faccio girare via mail ai dipendenti. Il file su cui lavoro viene estratto dall'ufficio qualità della direzione, che estrapola i dati da un file prodotto in Inghilterra. Allora per farti un esempio, ieri ci sono state quattrocento quattro spedizioni. L'import OPP è 96%, ma ieri abbiamo fatto 95%. Incollo su un foglio Excel i dati che m'interessano poi vado a "pulirlo". Tengo i codici, che sono i "nomi" dei clienti, per vedere i problemi ricorrenti che vanno a impattare i livelli di servizio. Molte cose che impattano sul livello del servizio non sono di loro responsabilità, ad esempio uno sciopero. La performance è giornaliera o settimanale, ma la seconda è la più importate. Il mio compito fondamentale è cercare nel report giornaliero gli errori imputabili alla filiale e quelli imputabili al cliente. (Beatrice, 45 anni, nazionalità italiana, 26/10/2016, Padova)

I diversi codici inseriti nel sistema informatico dagli impiegati o dagli autisti (attraverso scanner o nel computer), hanno quindi un impatto differente sui livelli di performance della qualità (OPP o DOT), a seconda che questi traducano un errore "imputabile" al magazzino o al cliente. Se, ad esempio, il collo non è stato consegnato a causa di un rifiuto da parte del cliente, questo non avrà un impatto negativo sulla prestazione. Nel caso in cui non sia stato consegnato a causa di un problema imputabile al magazzino, questo contribuisce all'abbassamento del risultato. Pertanto, e poiché la

differenza tra diversi codici è spesso sottile, la scelta del codice corretto è – come vedremo in dettaglio più avanti – una problematica maggiore per i responsabili in magazzino ma anche un terreno di tensioni o negoziazioni tra management intermedio e dipendenti.

Il management comparativo e la pressione delle performance

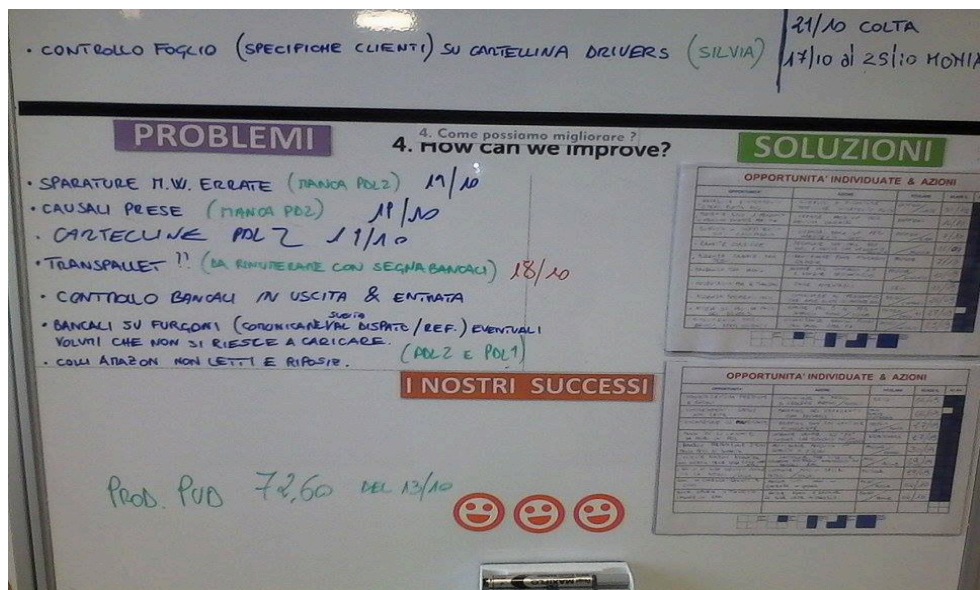
Il management delle performance è accompagnato dalla messa in campo di una serie di dispositivi di *lean* management ufficialmente volti ad implementare la partecipazione attiva dei lavoratori alla risoluzione dei problemi e al raggiungimento degli obiettivi fissati. Si tratta ad esempio dell'*escalation*, che riguarda il sistema di comunicazione via mail interno all'azienda. Questo è diviso in due contenitori, quello domestico e quello internazionale. Entro un'ora da quando la mail è stata inviata, l'impiegato che si trova dentro al contenitore ed è incaricato di rispondere alle mail in quello specifico lasso di tempo (oltre che a svolgere la sua normale mansione), deve rispondere, risolvere il problema, o trasferire la mail a qualcun altro. Se entro un'ora la mail non riceve risposta, questa passa automaticamente al secondo livello, cioè la mail viene trasferita al grado gerarchico successivo. Naturalmente, il non adempimento all'*escalation* da parte dei dipendenti, comporta delle sanzioni, per cui buona parte dell'attività degli impiegati consiste nel rispondere compulsivamente alle mail.

Più recentemente sono stati introdotti dall'azienda anche dei dispositivi di management partecipativo, designati dalla letteratura delle risorse umane come *high performance work practices* (HPWPs). Durante lo stage, infatti, era in corso la sperimentazione di un progetto – chiamato *Orange print* - che prevedeva in particolare la messa in campo dei cosiddetti *Stand up meetings*, cioè delle riunioni giornaliere di squadra volte al coinvolgimento dei lavoratori nella risoluzione dei problemi riscontrati durante l'attività lavorativa e nel raggiungimento degli obiettivi fissati. Allo stesso tempo, questo prevedeva il rinnovo della segnaletica in magazzino, il “modulo 5s” (una procedura di *lean* management per la gestione dell'ordine e pulizia delle postazioni di lavoro), la messa in campo di *focus group*, e il cosiddetto *skill matrix* (uno strumento di

valutazione delle competenze). Due formatori erano presenti in magazzino a Padova per spiegare e valutare l'applicazione della "nuova procedura".

Diverse ricerche hanno analizzato l'impatto dei dispositivi di management partecipativo e di *teamworking* sui rapporti di lavoro (Batt, Doellgast, 2006). Mentre alcuni ricercatori hanno sostenuto che in certi casi questi contribuiscono effettivamente alla partecipazione attiva dei dipendenti, e quindi anche ad aumentare il senso attribuito al lavoro svolto, altri hanno sottolineato al contrario come la frustrazione generata dalla discrepanza tra la retorica partecipativa e la realtà del lavoro, intensifichi il conflitto tra dipendenti e management. Gideon Kunda (1992), ad esempio, ha dimostrato a partire da una ricerca etnografica in un'azienda high-tech negli Stati Uniti, come la "cultura d'impresa", che proclama le virtù della democratizzazione, introduca al contrario forme sottili di dominazione e violenza simbolica. Gli sforzi per aumentare il coinvolgimento dei dipendenti - obbligati a partecipare a processi decisionali formalmente orizzontali ma che riguardano solo aspetti minori del lavoro quotidiano - sono così sovente percepiti da questi ultimi come "ipocriti" o "offensivi" (Cushen and Thompson 2012).

Durante la ricerca sul campo, ho avuto occasione di prendere parte come osservatrice agli *Stand up meetings* di diverse squadre, a Padova come a Parigi. Durante queste riunioni scarso spazio è solitamente lasciato al contributo dei lavoratori alla soluzione dei problemi organizzativi, mentre l'argomento principale di discussione è il raggiungimento dei target, i KPIs. Manager e supervisori incaricati di raggiungere gli standard qualitativi ed economici, presentano i risultati del giorno precedente, ed eventualmente informano i dipendenti sui nuovi obiettivi e sulle nuove procedure da applicare. Su una lavagna vengono affissi i risultati, i fallimenti o i successi nel raggiungimento dei diversi obiettivi, corredati da "faccine", sorridenti o tristi a seconda della circostanza.



Documenti fotografici n° 10 e n°11: La lavagna dello Stand up meeting (Padova)

Il diverso contesto sociale che caratterizza i due magazzini, fa sì tuttavia che lo svolgimento degli *stand up meetings*, sia molto diverso nei due casi studio. Nel magazzino di Padova, poiché gran parte della manodopera che svolge il lavoro di movimentazione è esternalizzata alle cooperative, agli incontri partecipano

principalmente i dipendenti diretti di TNT, e quindi gli impiegati degli uffici. I buoni risultati raggiunti dal magazzino, e quindi l'assenza dello spettro della chiusura e il minor clima d'insicurezza che caratterizza l'ambiente di lavoro, fanno sì che – a differenza di quanto accade invece nel magazzino a Parigi – le performance non funzionino come un dispositivo di pressione sulla produttività.

Il raggiungimento dei target appare pertanto come un problema di appannaggio (quasi) esclusivo del management, che si limita durante le riunioni a informare i lavoratori dei risultati ottenuti. Come mi dirà in maniera esplicita il direttore del magazzino di Padova, le performance sono un “criterio di valutazione del management”. In tale contesto, la discrepanza tra la retorica della partecipazione e il reale svolgimento di queste riunioni (Milkman, 1997) produce derisione, o, nel migliore dei casi, indifferenza da parte di lavoratori già fortemente sotto pressione:

Inizia lo Stand Up per l'Internazionale. Siamo tutti in piedi intorno alla lavagna. Parla il responsabile. Riccardo mi sussurra all'orecchio: “lo stand up non serve a un cazzo, serve fino a che ci sono quei due mandati dalla sede [i formatori]”. Luca, un altro lavoratore, prende una sedia e si siede: “Non puoi!” grida il responsabile “si chiama *stand up meeting*, e non per niente!”- “Bene – risponde Luca - allora mi metto in malattia, perché non ce la faccio a stare in piedi!”. Il responsabile cede immediatamente alla minaccia “No, ok ok”. Poi comincia ad esporre i risultati “I livelli di servizio all'internazionale sono altissimi! Complimenti!”. “Sì, sì – risponde un dipendente – grazie tante, però ancora due mesi così, e siamo tutti al Parco dei Tigli [una casa di cura per malati mentali]”. Assenso generale... (Diario etnografico, Padova, 19/10/2016)

Ad aumentare distanza e scetticismo verso le ingiunzioni formali alla partecipazione, viene ad aggiungersi il fatto che i KPIs funzionano molto spesso come un dispositivo di controllo opaco. In assenza di una formazione specifica, nessuno – a parte l'addetta che si occupa direttamente del controllo qualità - sembra sapere esattamente di cosa si tratti, nemmeno tra gli impiegati. La messa in campo di dispositivi partecipativi che richiedono comunque un investimento di tempo, risorse ed energie da parte del management intermedio, appare come contro produttiva:

Inizia lo stand up meeting del gruppo partenze. Il responsabile che parla si rivolge spesso a me per vedere se ho capito. Chiede a E., l'impiegata al controllo qualità di spiegare a tutti cosa sono i KPIs: "Sapete tutti cosa sono?" Silenzio, pare di no. "Ieri c'è stato record spedizioni. L'OPP riguarda le spedizioni per tutto il mondo in data di scadenza ieri. Ma può succeder di tutto, ad esempio a causa dei clandestini sulla Manica, fanno perquisizioni in tutti i camion e quindi li rallentano. L'OPP è difficile. Invece su altri dati si può lavorare". Mentre faccio delle foto alla lavagna, un responsabile mi raggiunge "Hai capito? Bello eh? Loro non sanno niente dei KPIs, io invece mi sono fatto spiegare!" (Diario etnografico, Padova, 25/10/2016)

Diversamente da quello di Padova, il magazzino della *banlieue* parigina dove ho svolto la ricerca, è caratterizzato da performance molto basse e da un clima d'insicurezza strutturale, dovuto alle ripetute ristrutturazioni e alla minaccia di una possibile chiusura del sito.

Come si è visto nel primo capitolo, le imprese "finanziarizzate" si caratterizzano infatti per l'esigenza di valutare l'andamento dell'attività nel breve termine. Questo implica una "frammentazione cognitiva del processo produttivo" che è concepito "come una catena del valore i cui anelli sono sottoposti a valutazioni separate" (Porter, 1985 citato da: Salento, 2012, p.43). La valutazione dei processi è quindi anticipata attraverso dispositivi di valutazione e misurazione dei diversi segmenti che introduce una competizione interna all'impresa, e quindi tra i diversi magazzini. In tale contesto, il management delle performance appare funzionare – come d'altronde è già stato osservato per altri casi studio - come una forma di "intimidazione informale" (Newsome, 2015, p.40). Il non raggiungimento degli standard e degli obiettivi fissati nel magazzino che "abbassa la media nazionale" - l'"ultimo della classe" per riprendere le parole del direttore intervistato - viene infatti connesso nei discorsi manageriali al possibile trasferimento della produzione, o di una parte di essa.

A questo viene ad aggiungersi un sentimento di spossessamento, di perdita di autonomia e di senso da parte dei lavoratori, soprattutto di quelli con più lunga anzianità di magazzino. L'implementazione di procedure formali e burocratiche connesse al management delle performance codificano il processo di lavoro in maniera sempre più

stringente e vengono percepite come arbitrarie e imposte da un-management distante e illegittimo:

Comincia lo *stand up meeting* de PUD. Cédric, il responsabile, dice che ha da leggere tre pagine inviate da “Steven del servizio qualità”. “Chi diavolo è Steven?” chiede Fabien, il mio *gatekeeper*, “Il mulatto che sta alla qualità, dai l’avete visto una volta durante una riunione, era quello che stava dietro al suo computer”. Fabien risponde: “Cioè il tipo è venuto una volta sola e vuole dirci come fare? Che ne sa lui di tutti i problemi che ci stanno dietro?” – “Lo sa, lo sa ...”. Cédric, il responsabile, comincia a leggere le disposizioni di Steven: “Allora qui c’è la procedura da seguire per raggiungere il DOT, che è fissato al 99%” [...]

Dopo la riunione, quando torno in ufficio con Fabien, gli chiedo cosa implica il non raggiungimento degli obiettivi, del DOT. Mi dice che il rischio è che se si abbassa ancora, facciano una “ri-labellizzazione” e diano una parte delle consegne alla filiale domestica. “Perché costa meno. Al nazionale gli autisti sono pagati ancora meno. Diranno che costiamo troppo rispetto al risultato. L’hanno già fatto nel 2014, ed è stata una catastrofe” (Diario etnografico, Ile-de-France, 18/02/2016)

Il ricatto (non sempre così) implicito - “se non raggiungete gli obiettivi, saremo obbligati a trasferire altrove la produzione” - avviene prima di tutto attraverso la comparazione sistematica dei risultati e la messa in concorrenza tra i diversi magazzini. Il cosiddetto *benchmarking*, introdotto da una ventina di anni ha infatti soppresso il riferimento a un obiettivo *a priori* per sostituirlo con una comparazione delle performance tra squadre, tra stabilimenti o tra paesi. Si tratta di una forma di “autovalutazione competitiva senza limiti” dove ciascuno diventa valutatore degli altri. Tale management “comparativo” se combinato a una riduzione degli effettivi o a un contesto di ristrutturazioni, instaura un clima di “paura” (Dujarier, 2010). In questo senso è interessante notare che la cattiva reputazione del magazzino di Parigi dove ho svolto la ricerca, era arrivata fino a quello di Padova, come ho potuto constatare discutendo con alcuni lavoratori.

Tale messa in concorrenza, viene prodotta non solo attraverso le graduatorie basate

sulle performance dei diversi magazzini che sono affisse negli uffici o proiettate sugli schermi aziendali, ma anche attraverso i discorsi del management, come emerge da questi due estratti del diario etnografico :

Entro in magazzino e vedo due impiegati che discutono col direttore (il supplente). Mi avvicino per ascoltare. Il direttore sta facendo l'elogio del magazzino dove lavora di solito. Enumera i risultati ottenuti, le performance, la produttività. Dice ai due dipendenti che dovrebbero andare a farci una visita, per vedere come funziona bene. Una volta che il direttore-supplente se n'è andato, Farid, uno dei due dipendenti si rivolge a me: "Non capisco come sia possibile, fino a poco tempo fa tutto andava bene, ora invece ci dicono sempre che non va!" (Diario etnografico, Ile-de-France, 06/04/2016)

Oggi la direzione sta facendo una visita a sorpresa in magazzino, i dipendenti hanno ricevuto una mail in mattinata. Alla caffetteria, un lavoratore tra i più anziani: "C'è puzza di problemi, abbiamo fatto ancora dei cattivi risultati ieri a quanto pare, i peggiori dell'Ile-de-France, dicono. C'è una strana atmosfera... Vedi, sulla facciata del magazzino non c'è scritto TNT, TNT è scritto piccolo piccolo, qui c'è soprattutto scritto Sogaris [il promotore immobiliare che ha costruito e che possiede il magazzino di TNT]". La permanenza del magazzino sembra essere percepita sempre più come precaria. (Diario etnografico, Ile-de-France, 22/03/2016)

In tale contesto d'incertezza, il management delle performance aumenta ulteriormente il senso d'insicurezza permanente, che può pertanto essere analizzato come un vero e proprio strumento di governance e come un dispositivo di messa al lavoro.

Alla ricerca di codici "meno disonorevoli". Resistenze informali nel magazzino di Parigi

Come osservato anche da altre ricerche, l'introduzione di sistemi di valutazione provoca spesso forme di resistenza da parte dei lavoratori. Queste possono essere sia

formali, e sostenute dalle organizzazioni sindacali, sia informali, attraverso ad esempio forme di disinvestimento soggettivo (Dujarier, 2015, p.83).

L'implementazione delle performance e l'applicazione sistematica di procedure burocratiche di controllo, sembra tuttavia diminuire ulteriormente la capacità d'intervento sindacale nel magazzino di Parigi, in particolare sul tema dell'organizzazione del lavoro. Come mi dirà Fabien, delegato della CGT: "il nuovo direttore fa sempre più pressione, ma lo fa esclusivamente su base procedurale. Ed io non so come contestare su questo terreno, ho il cervello in fumo". A fronte delle difficoltà a rispondere in maniera organizzata ed esplicita all'imposizione delle performance e ai tentativi d'intensificare il controllo sul lavoro, ma anche all'impossibilità strutturale (legata alla carenza di personale e di investimenti) di raggiungere gli obiettivi fissati, i lavoratori mettono tuttavia in campo delle strategie informali volte a contenere la pressione e aggirare il potere formale dei codici. L'esistenza di tali strategie, è emersa grazie alle osservazioni partecipanti durante i cosiddetti *Stand up meetings*.

Come si è visto, i diversi codici che traducono lo "stato d'avanzamento" delle consegne, e che sono inseriti dai lavoratori nel sistema via scanner o via computer, impattano in maniera diversa i livelli di performance. Per fare solo un esempio, lo status "BSA" che significa "in attesa di un appuntamento", impatta il livello di performance solo in maniera minore, poiché la mancata consegna del collo da parte del magazzino, appare come giustificata da una causa esterna (l'attesa di una risposta da parte del cliente). Per questo motivo è preferibile ad altri codici che formalmente traducono la stessa situazione di non rispetto della data di consegna, ma che imputano la responsabilità ai dipendenti del magazzino. Come mi dirà un lavoratore, il BSA: "è un codice meno disonorevole, perché non significa che non hai fatto il tuo lavoro!". L'uso di tale termine, "disonorevole", fa emergere inoltre l'impatto sul "senso" e sulle identità dei dispositivi manageriali che fanno leva sulla corresponsabilizzazione dei lavoratori e la messa a valore della soggettività.

Durante le riunioni ho avuto quindi occasione di osservare la messa in campo di strategie informali, basate su alleanze temporanee tra management intermedio e lavoratori, volte ad aumentare i livelli di performance attraverso la ricerca di codici che

incidono in minor misura sui risultati. Alla mia domanda esplicita, dopo aver assistito a una di queste riunioni, se si trattasse o meno di un “imbroglio”, un responsabile mi risponderà come segue:

Allora, è quello che dicevo la settimana scorsa, per noi, a partire dal momento in cui non si va troppo in là con l’imbroglio, va bene. Ci siamo resi conto analizzando le statistiche, che c’erano dei codici che mettevamo che incidevano di più. La differenza è minima. Diciamo che entrambi i codici vanno più o meno bene. Ma uno impatta di più dell’altro. (Direttore magazzino, Ile-de-France, 07/04/2016)

Poiché i dispositivi di misurazione sono concepiti in maniera rigida e sulla base di un “riduzionismo delle finalità” (Dujarier, 2010, p. 40), i lavoratori sono molto spesso costretti ad aggirarli per poter portare a termine i loro compiti. Nel magazzino parigino, gran parte dell’energia e del tempo delle riunioni di squadra, è consacrato a mettere in campo tali strategie, piuttosto che a discutere l’organizzazione del lavoro. Come osservato in altri contesti, il management intermedio appare pertanto più preoccupato di preservare o migliorare l’immagine della sua squadra, che alla sostanza del processo lavorativo (Paulsen, 2013, p.12). Tuttavia, tali strategie possono essere qualificate come vere e proprie resistenze, poiché sono “intenzionali, attive, dirette dal basso verso l’alto in risposta al controllo manageriale” (Thompson, 2016, p.13). Sono dirette, infatti, a contenere la pressione esercitata dal management delle performance e a limitare il “potere” dei codici.

Infine, le alleanze temporanee tra management intermedio e lavoratori, fanno emergere l’esistenza, circostanziata, di un gruppo - la squadra - inteso secondo la definizione classica data da Donal Roy, basato cioè sull’esistenza di obiettivi comuni e sul “sostegno mutuale durante l’azione” (Roy, 2006, p. 149). Come si vedrà nel prossimo capitolo, i gruppi e le fratture che attraversano la forza lavoro all’interno di questo magazzino, si scompongono e ricompongono al suo interno di volta in volta in base a situazioni e a criteri variabili. Per questo motivo tali segmentazioni saranno definite “a geometria variabile”.

Conclusioni

Dopo aver analizzato la diversa gestione della flessibilità nei due casi studio – attraverso il subappalto alle cooperative in Italia e il ricorso al lavoro interinale in Francia - in questo capitolo sono state esaminate le conseguenze del processo d'industrializzazione del settore logistico e dell'introduzione dei dispositivi di management delle performance sulle condizioni e sui rapporti di lavoro.

Gli investimenti in macchinari e tecnologie che parcellizzano le mansioni lavorative nei magazzini sono avvenuti in un contesto più generale di riorganizzazione sia della struttura aziendale sia della produzione, diretti all'aumento della produttività e alla razionalizzazione del processo lavorativo in un contesto segnato dall'incremento della concorrenza tra operatori del settore. Come si è visto nell'introduzione, la disciplina del mercato del lavoro e le forme del controllo all'interno dei posti di lavoro sono strettamente connessi, poiché sono i cambiamenti nel contesto economico che modificano gli obiettivi aziendali e impattano sull'organizzazione del lavoro (Taylor, 2013).

Gli effetti di tali dinamiche sono un aumento del controllo manageriale sul processo produttivo attraverso la parcellizzazione delle mansioni e la saturazione della giornata lavorativa. In entrambi i casi, la razionalizzazione è stata accompagnata inoltre dalla messa in campo di dispositivi di valutazione delle performance e strumenti di management partecipativo. Per come viene descritto dalla letteratura delle risorse umane, quest'ultimo dovrebbe essere orientato a produrre un maggiore coinvolgimento dei dipendenti nel raggiungimento degli obiettivi produttivi e, di conseguenza, alla costruzione di un maggiore consenso attivo da parte di quest'ultimi. Benché siano emerse differenze rilevanti tra i due casi studio, in entrambi i magazzini il management delle performance appare tuttavia incapace di creare consenso e coinvolgere la forza lavoro nel raggiungimento degli obiettivi. Al contrario, questo sembra tendere verso un regime di controllo di tipo sempre più coercitivo.

Nel magazzino dell'Île-de-France in particolare, all'interno di un contesto d'insicurezza strutturale legato alle continue ristrutturazioni aziendali, ai cattivi risultati

e alla messa in concorrenza tra siti produttivi, questo si traduce in un sistema di governance basato sulla coercizione. Il management delle performance funziona, infatti, attraverso una logica comparativa e concorrenziale che rinforza l'insicurezza strutturale prodotta dalle ristrutturazioni successive avvenute durante gli ultimi anni.

Ciononostante, l'esistenza di pratiche e strategie informali fondate su alleanze tra lavoratori e management intermedio, e volte a contenere le pressioni esercitate da tali dispositivi di controllo, incoraggia a relativizzare le analisi che vedono nel management delle performance un sistema di controllo totale sul lavoro, dove "il codice è il Re" (Rossiter, 2016), e incoraggia al contrario ad indagare in maniera approfondita - attraverso l'osservazione diretta - l'impatto di queste tecnologie sul lavoro in diversi settori. E questo non solamente al fine di cogliere comportamenti e resistenze informali, ma anche di analizzare l'impatto sulle soggettività di dispositivi volti al coinvolgimento individuale dei lavoratori nell'organizzazione produttiva.

Capitolo 5 Segmentazioni a “geometria variabile”: i rapporti tra gruppi e le fratture interne alla forza lavoro nei due magazzini

Introduzione

La riorganizzazione dei processi produttivi - in particolare il crescente ricorso a pratiche di *outsourcing* ed esternalizzazione⁷⁹ - nonché la diffusione di rapporti di lavoro cosiddetti “non standard”⁸⁰ (quali quello autonomo, interinale, in subappalto, stagionale, o diverse forme di lavoro gratuito⁸¹) - sembrano aver prodotto una crescente “dualizzazione” del mercato del lavoro, cioè la creazione al suo interno di due segmenti, cosiddetti primario e secondario - o *core* e periferia - il primo relativamente stabile, il secondo caratterizzato da una maggiore precarietà e vulnerabilità della forza lavoro⁸². La letteratura sulla “dualizzazione” (Emmenegger *et al.*, 2012), più attenta all’analisi dei processi macroeconomici, appare spesso tuttavia trascurare l’analisi delle segmentazioni basate sulle diverse caratteristiche sociali (quali ad esempio il genere, l’età, l’appartenenza nazionale o il colore della pelle) che attraversano la forza lavoro all’interno dei diversi segmenti.

La letteratura sociologica sulla segmentazione del mercato del lavoro, si focalizza al contrario su tali fratture legate alle diverse identità sociali, e concentra l’analisi sul modo in cui queste sono prodotte e riprodotte all’interno dei luoghi di lavoro. Le ricerche appartenenti a tale filone di studi sulla segmentazione del mercato del lavoro, hanno pertanto messo in luce come quest’ultimo non sia solamente diviso tra “centro” e

⁷⁹ Secondo Jane Wills (2009) il lavoro in subappalto è divenuto un modello “paradigmatico” nell’economia contemporanea, con conseguenze importanti sulle relazioni industriali.

⁸⁰ Generalmente il lavoro “non standard”, o “atipico”, è definito in opposizione al lavoro “tipico”, inteso come “un’occupazione a tempo pieno, a tempo indeterminato e diretta”. In Italia, quasi due contratti su tre stipulati negli ultimi anni sono stati per lavori a tempo determinato. In Francia, la crescita del lavoro atipico si è sviluppata a partire dagli anni Ottanta. Il numero di lavoratori a tempo determinato è sestuplicato, il numero di contratti tramite terzi è quadruplicato. Aumenti simili si sono registrati inoltre per i tirocinanti (Mc Kay *et al.*, 2014).

⁸¹ Sul fenomeno del lavoro gratuito, diventato particolarmente rilevante durante gli anni della crisi, si vedano: Armano *et al.*, 2017; Coin, 2017.

⁸² Elaborata in origine da due economisti “eterodossi”, Peter Doeringer e Michael Piore (1971), la teoria della “dualizzazione” ha messo in luce l’esistenza di questi due segmenti del mercato del lavoro, relativamente ermetici ma complementari.

“periferia”, ma anche attraversato da configurazioni complesse e divisioni tra gruppi che hanno accesso al suo interno a segmenti diversificati (McCollum, Findlay, 2015). Uno dei lavori che più ha influenzato la sociologia sulla segmentazione del mercato del lavoro è la *split labour market hypothesis* elaborata da Edna Bonacich (1973), che analizza l’“antagonismo etnico” e ne individua la genesi nella frammentazione del mercato del lavoro attraverso linee etniche. La letteratura sulle segmentazioni, poiché si basa spesso su studi approfonditi di casi specifici, può tendere tuttavia a trascurare i fattori istituzionali ed economici – l’economia politica - all’interno dei quali le aziende sono radicate (Doellgast *et al.*, 2018).

Entrambi i filoni citati hanno nondimeno in comune il fatto di evidenziare come la segmentazione non possa essere analizzata come una caratteristica “naturale” del mercato del lavoro (Reich *et al.*, 1973), ma debba essere compresa come una costruzione a cui partecipano diversi attori. D’altra parte alcuni ricercatori hanno illustrato il ruolo del sistema di controllo delle migrazioni internazionali nella segmentazione dei mercati del lavoro (Moulier Boutang 1998; De Genova 2004), mettendo in luce come i confini nazionali si configurino in quanto dispositivi funzionali al processo d’“inclusione differenziale” (Mezzadra 2001; 2008) dei migranti nei diversi segmenti del mercato del lavoro. Altri ancora hanno dimostrato il ruolo giocato da attori istituzionali, quali i datori di lavoro e gli intermediari, nella costruzione di mercati del lavoro segmentati (Findlay *et al.*, 2012; MacKenzie, Forde, 2009; McDowell, 2008). Infine diverse ricerche si sono concentrate sul ruolo svolto dal management nel costruire all’interno dei posti di lavoro, attraverso il reclutamento, una precisa composizione della forza lavoro basandosi sulle caratteristiche e sui marcatori sociali che possono seguire la linea del genere, del colore della pelle, dello status migratorio o del contratto di lavoro, evidenziando così l’intreccio tra sfera produttiva e riproduttiva (Alberti *et al.*, 2017). In tale contesto, i diversi gruppi possono inoltre rinforzare a loro volta l’accesso a determinati segmenti del mercato del lavoro attraverso la messa a valore di reti etniche o nazionali, confermando così la percezione dei datori di lavoro su certe identità sociali come più adatte ad un determinato tipo di attività. In tal senso, Anna Tsing (2009) ha ad esempio evidenziato come la formazione di nicchie socio-economiche nei diversi nodi delle reti di fornitura globali (*supply chains*) avvenga

attraverso “l’ingiunzione alle performance d’identità” - etniche, di genere o ancora religiose - da parte dei diversi fornitori.

Prendendo spunto dalle analisi elaborate dalla letteratura sulla segmentazione, il presente capitolo mette in evidenza la morfologia sociale della forza lavoro nei due magazzini dove è stata svolta l’etnografia, e più in particolare i rapporti che intercorrono tra gruppi e le divisioni che li attraversano. L’obiettivo del capitolo è quindi in primo luogo quello di analizzare, attraverso la comparazione, il modo in cui il contesto sociale locale all’interno del quale sono radicate le aziende plasma le pratiche di gestione e reclutamento, riproducendo i processi di categorizzazione, le fratture e le gerarchie sociali dentro ai luoghi di lavoro. Appare esistere, infatti, in entrambi i magazzini dove la ricerca è stata svolta, una scala gerarchica nella struttura del lavoro all’interno della quale operano diverse categorie quali la generazione, il colore della pelle e l’appartenenza nazionale. Quest’ultime costituiscono sovente elementi decisivi nelle considerazioni del management per produrre segmentazioni e gerarchie, e influenzano a loro volta le costruzioni identitarie d’individui e gruppi, poiché nutrono le interazioni che hanno luogo nei posti di lavoro e producono specifiche posizioni sociali e relazioni di potere (Chauvin, Jaunait 2015). Se da un lato quindi le esternalizzazioni incrementano la “dualizzazione” del mercato del lavoro nel settore, tuttavia dalla ricerca emergono fratture più complesse e trasversali alla distinzione tra “centro” (lavoratori assunti direttamente dall’impresa) e “periferia” (lavoratori interinali o dipendenti di piccole società e cooperative).

L’articolazione tra categorie e gruppi è dinamica e l’approccio etnografico, contrariamente a quelli incentrati sulle identità, permette di evitare le rappresentazioni “omogeneizzanti e statiche dei gruppi sociali” (Lomba, 2004, p.51). Il secondo obiettivo del capitolo è quindi analizzare come le categorizzazioni sociali sono ritradotte e rielaborate nelle relazioni lavorative quotidiane. I rapporti tra gruppi e le categorie, infatti, non solo variano a seconda del contesto sociale in cui sono radicate le imprese ma sono anche riplasmati dalle trasformazioni inerenti all’organizzazione del lavoro nonché dalle interazioni tra gruppi *in situ*, all’interno dei posti di lavoro. In modo analogo a quanto messo in luce da Nicolas Jounin (2005) grazie ad un’etnografia nel settore edile in Île-de-France volta ad analizzare i processi di “eticizzazione” della

forza lavoro nei cantieri, dalla ricerca è emerso come nei magazzini le segmentazioni siano mutevoli, non statiche ma dinamiche, proprio perché costruite “dentro e per” il processo produttivo, e quindi insieme con questo si evolvono.

La prima sezione del capitolo è dedicata al rapporto tra lavoro impiegatizio e operaio all'interno dei magazzini. La sociologia francese delle classi popolari⁸³ - che si è sviluppata a partire dall'assunto della perdita di centralità simbolica (e numerica) della classe operaia industriale con la terziarizzazione dell'economia, nonché dall'esigenza di ridefinire empiricamente la categoria di classi popolari⁸⁴ - ha messo in luce il processo di convergenza tra queste due categorie, da un punto di vista sia delle condizioni di lavoro sia della riproduzione sociale. Si tratta di un filone di studi che tende tuttavia a mettere l'accento su punti di convergenza e che - senza negare le segmentazioni legate alle diverse identità sociali - privilegia tuttavia un'analisi in termini di classi sociali⁸⁵. Il caso dei corrieri espressi, in ragione della composizione peculiare della forza lavoro impiegata al suo interno, appare particolarmente interessante per studiare i rapporti che intercorrono tra queste due categorie - lavoro impiegatizio e manuale - nonché per analizzarne l'interazione con altre categorie e identità sociali.

La seconda e la terza sezione che si concentreranno maggiormente sul lavoro operaio in magazzino sono invece volte ad analizzare il modo in cui le segmentazioni che seguono le linee del colore della pelle, dello status o della generazione, costruite attraverso il reclutamento, sono ritradotte e ridefinite dalle relazioni lavorative in magazzino. Si vedrà in particolare come nel caso italiano, una volta esauritasi la dinamica conflittuale che aveva dato luogo all'assottigliamento delle fratture

⁸³ La sociologia delle classi popolari si è sviluppata a partire da - ed è stata fortemente influenzata - in particolare dalla pubblicazione della traduzione francese del volume di Richard Hoggart (1970), “La Culture du pauvre. Étude sur le style de vie des classes populaires en Angleterre”, che ha messo in luce l'eterogeneità del mondo operaio attraverso uno studio della “vita quotidiana” e de “La distinzione” di Pierre Bourdieu (1983). Si veda: Mauger, 2015; Siblot *et al.*, 2015; Alonzo, Huguée, 2010.

⁸⁴ La definizione generalmente accettata è quella elaborata da Olivier Schwartz (1998; 2011) che propone di definire la categoria di “classi popolari” a partire da “proprietà di posizione” (sono un gruppo subalterno, “dominato” sia al lavoro sia nella società) e dalle forme di “separazione culturale” che la caratterizzano.

⁸⁵ In un recente volume collettaneo dedicato alla sociologia delle “classi popolari contemporanee” Yasmine Siblot *et al.* (2015), invitano ad analizzare le trasformazioni sociali degli ultimi decenni (generale miglioramento delle condizioni di vita, emergenza e diversificazione delle nuove pratiche culturali, generalizzazione della scolarizzazione e del consumo di massa, precarizzazione e terziarizzazione dell'economia, diminuzione della conflittualità nei posti di lavoro) senza scivolare in una postura “frammentazionista”.

preesistenti, sono emerse nuove gerarchie fondate sulla costruzione di un gruppo nazionale “dominante”, la cui esistenza è inoltre rinforzata dalle nuove forme di organizzazione del lavoro. Per il caso francese, l’analisi si concentrerà invece da un lato sulle fratture generazionali che separano i “giovani” dagli “anziani”, dall’altro sul modo in cui la categoria intersezionale dei “giovani dei quartieri”, costruita all’esterno dei luoghi di lavoro a partire dal colore della pelle, dal genere, dalla generazione e dal luogo di residenza, viene trasposta in magazzino e riplasmata attraverso le interazioni quotidiane tra lavoratori. La scelta di focalizzare l’analisi su tale gruppo, permette di mettere in luce sia l’importanza della selezione di determinati profili sociali da parte del management nel creare divisioni e gerarchie, sia l’elasticità di categorie e gruppi le cui frontiere sono determinate in gran parte dalla struttura e dalla gerarchia lavorativa.

Il capitolo si fonda da un lato sulle interviste svolte con lavoratori e manager, che mettono in luce la traduzione delle costruzioni e delle rappresentazioni sociali nei rapporti all’interno dei posti di lavoro, dall’altro sulle osservazioni dentro il magazzino, che permettono di analizzare l’operare di tali rappresentazioni nelle interazioni quotidiane tra lavoratori e tra lavoratori e management.

1. Facchini e impiegati: due mondi nel magazzino?

La sociologia francese delle “classi popolari”, focalizzandosi sull’analisi della composizione sociale delle classi subalterne nella società contemporanea, ha messo in luce l’assottigliamento avvenuto durante gli ultimi anni della frontiera che separa il lavoro manuale da quello impiegatizio, da un punto di vista sia delle condizioni di lavoro, sia degli aspetti soggettivi e di riproduzione sociale della forza lavoro⁸⁶. Tale filone di studi si è sviluppato, infatti, come reazione all’*ouvrièrisme* della sociologia francese degli anni Cinquanta e Sessanta (Siblot *et al.*, 2015). Quest’ultima, concentrandosi principalmente sulla figura dell’operaio industriale, qualificato, e di sesso maschile, aveva lasciato in secondo piano altri soggetti (quali le donne, i migranti, e più in generale ampi strati di lavoro non qualificato) nonché tracciato una “frontiera netta” tra operai e impiegati (Siblot *et al.*, 2015, p. 56).

Le ricerche svolte negli anni Ottanta e Novanta in particolare, hanno al contrario messo in luce come le trasformazioni economiche e sociali avvenute a partire da quel periodo - la terziarizzazione dell’economia, le delocalizzazioni produttive, il declino dei corpi intermedi e delle identità operaie – abbiano portato a una convergenza sempre più importante tra queste due categorie, storicamente considerate e studiate come due gruppi distinti. Si tratta di una convergenza legata alla situazione lavorativa e sociale di “subordinazione”, ma anche alle condizioni familiari e alle prospettive di mobilità sociale (Alonzo, Huguée, 2010, p.72). Tali ipotesi ha prodotto uno spostamento dell’analisi “dalla classe operaia alle classi popolari” (Mauger, 2015), e ha portato ad esempio alcuni autori a parlare di “impiegati proletarizzati” (Kergoat, 2012) o ancora, ad esempio, di “classi popolari del terziario” (Arborio, 1996).

In primo luogo, da un punto di vista numerico, con l’espansione del settore dei servizi, è aumentata la quota di lavoratori impiegati in mansioni manuali all’interno del settore terziario, i cosiddetti “operai dei servizi” (Beaud, Mauger, 2017, p.8). Inoltre, in

⁸⁶ Diverse critiche sono state mosse tuttavia alle analisi della sociologia delle “classi popolari”, in particolare rispetto al fatto che la frammentazione e l’atomizzazione delle condizioni di lavoro e di vita degli strati subalterni sono troppo importanti oggi per poter ancora parlare - benché al plurale - in termini di “classi” (Cayouette-Remblière, 2015).

molti di questi settori, logica commerciale e logica industriale sono sempre più intrecciate. Di conseguenza, elementi caratteristici della “relazione di servizio” – in particolare le competenze relazionali e comunicative – sono sempre più spesso richieste nei diversi ambiti di lavoro, anche in quello manuale. Si tratta di un fenomeno che è stato anche definito di “femminilizzazione” (Morini, 2010), intesa non solo quindi come l’ingresso massiccio delle donne nel mercato del lavoro, ma anche e soprattutto come la messa a valore in ambiti sempre più vasti di competenze tradizionalmente considerate “femminili”. Come messo in luce dalle ricerche, nel caso francese la crescente importanza del lavoro “relazionale” nelle mansioni subordinate e manuali ha anche comportato una cesura culturale per i giovani delle classi popolari impiegati nel settore terziario (Siblot *et al.*, 2015, pp.245-246).

In secondo luogo, a produrre un avvicinamento tra il lavoro impiegatizio e quello manuale, è stata l’introduzione all’interno di quest’ultimo di forme di management caratteristiche del lavoro d’ufficio. Nel caso dei corrieri, si tratta in particolare dei dispositivi di management partecipativo analizzati precedentemente, o ancora, per fare solo un esempio, dell’introduzione in settori industriali di dispositivi di management delle competenze volti a trasformare gli operai in operatori polivalenti (Monchatre, 2004).

Infine, come risultato dei processi di razionalizzazione del processo lavorativo e dell’introduzione di sistemi di controllo delle performances (KPIs) analoghi a quelli applicati al lavoro manuale, anche il lavoro impiegatizio in molti settori è segnato sempre più da processi di standardizzazione e mansioni ripetitive⁸⁷. In questo senso è emblematico che rispetto alla mansione svolta in ufficio, un dipendente di TNT affermi: “il nostro lavoro è la catena di montaggio, ma davanti al computer”.

Il settore dei corrieri espressi che è, come si è visto, attraversato da un processo d’industrializzazione - e quindi allo stesso tempo da una logica sia industriale sia di servizio - è rappresentativo di tali trasformazioni. Nella logistica in generale la quota di lavoro operaio è in costante aumento: in Francia il settore occupa oggi il 13% degli operai, contro l’8% nel 1980 (Insee, 1982-2012). Ciononostante, una delle peculiarità

⁸⁷ Il terziario avanzato in particolare, è stato analizzato come espressione tipica di un modello sociale più vasto, la società “neo industriale” (Gallino, 1987), in cui quasi tutte le attività sono organizzate industrialmente e l’automazione diffonde il modello organizzativo dell’industria ai servizi.

del sotto-settore dei corrieri espressi è l'importante quota di lavoro impiegatizio presente all'interno dei magazzini dove viene effettuata la movimentazione delle merci.

Il numero d'impiegati è particolarmente elevato nel circuito internazionale, dove una parte consistente del lavoro consiste nella produzione della documentazione doganale necessaria all'attività d'import ed export. Dalla tabella qui riportata - elaborata a partire dal bilancio sociale di TNT Internazionale Francia - emerge infatti da un lato la diminuzione progressiva degli effettivi durante gli ultimi anni, legata ai processi di razionalizzazione e alle ristrutturazioni aziendali, dall'altro la quota estremamente rilevante di lavoro impiegatizio che rappresenta circa il 37 % della manodopera.

N° dipendenti (medio mensile) TNT Express International SAS France

	2013			2014			2015		
	Donne	Uomini	Tot.	Donne	Uomini	Tot.	Donne	Uomini	Tot.
Quadri	21,42	29,67	51,09	20,8	25,42	45,5	23,33	23,08	46,42
Capi reparto	126,83	146,08	272,91	124,5	143,67	268,17	153,5	139,33	292,83
Impiegati	218,8	194,67	412,75	200,5	184,67	385,17	167,17	174,92	342,08
Personale viaggiante	2,17	61,38	64	1,75	56,17	57,92	0	36,42	36,42
Operai	8	235,5	243,5	8	214,33	222,33	7,42	193,75	201,17
Tot.	376,5	667,75	1044,25	354,83	624,26	979,09	351,42	567,5	918,92

Fonte: *Bilan social* 2015 TNT Express International 2015

La forte presenza di addetti a mansioni d'ufficio in magazzino ha come risultato la prossimità spaziale all'interno del medesimo luogo di lavoro di due gruppi professionali che, generalmente, occupano ambiti relativamente distinti. In magazzino, il lavoro impiegatizio e quello manuale sono inoltre strettamente interconnessi. Le operazioni svolte negli uffici, infatti, non riguardano solamente la parte commerciale o di relazione

con la clientela, ma consistono nella preparazione di ordini e spedizioni per via informatica (*data entry*), o ancora nella gestione e nell'organizzazione della distribuzione dei colli. Per fare solo un esempio, le partenze dal magazzino – cioè le merci che devono essere consegnate - prima di poter essere effettuate, devono essere “create” all'interno del sistema informatico. Solo una volta conclusa l'informatizzazione delle spedizioni i colli possono essere “segnacollati”, cioè etichettati. Se la spedizione non è stata informatizzata correttamente, in gergo “lavorata”, il collo non può essere etichettato poiché il sistema informatico non lo riconosce.

Tale interconnessione implica che quando si verifica un problema da una parte, questo si ripercuote istantaneamente sull'altra, necessitando così un'interazione tra addetti alla movimentazioni e impiegati. Tuttavia, mentre questi ultimi possono varcare a più riprese durante la giornata lavorativa la soglia degli uffici per “entrare” in magazzino a svolgere mansioni specifiche o risolvere gli eventuali problemi, l'inverso - cioè la presenza di addetti alla movimentazione delle merci all'interno degli uffici - è più raro.

Loro [gli impiegati] vengono dentro [in magazzino] perché per il lavoro è meglio, ho sentito così. Perché per il loro lavoro che fanno, stare tra dentro e fuori è meglio, hanno bisogno di guardare sia dentro, che fuori. Invece noi non andiamo dentro. Uno solo di noi va, il responsabile, ma il responsabile non ce la fa ad andare dentro ogni ora, ogni mezz'ora. Per cui sono loro che vengono fuori. (Pravar, 38 anni, nazionalità bengalese, Padova, 15/07/2016)

La coabitazione all'interno di un medesimo spazio fisico e la relativa permeabilità dei due universi lavorativi, fa dei corrieri espressi un caso studio particolarmente interessante per analizzare le interazioni e i rapporti che intercorrono tra queste due categorie di lavoratori, osservarne le fratture e le linee di convergenza.

Da un punto di vista delle condizioni di lavoro le nuove forme di organizzazione della produzione tendono a ravvicinare queste due categorie. Tuttavia – come è emerso grazie all'analisi dei due casi studio - tra le mansioni di tipo manuale e quelle d'ufficio le fratture simboliche e materiali sembrano persistere e rimanere pregnanti. D'altronde, il lavoro impiegatizio - benché ripetitivo, dequalificato e scarsamente remunerato – si

svolge davanti al computer, alla scrivania, lontano dallo sporco e dal rumore del magazzino, e per questo motivo appare simbolicamente valorizzato e valorizzante. Inoltre, sebbene non richieda qualifiche specifiche o diplomi, alcune competenze minime sono domandate per essere assunti negli uffici, in particolare una certa dimestichezza con l'informatica.

Di conseguenza, anche se ufficialmente il lavoro manuale non è subordinato a quello svolto negli uffici, la percezione da parte dei lavoratori è diversa, in modo particolare nel caso italiano, com'è emerso a più riprese durante le interviste:

- Voi entrate in contatto durante il turno con i dipendenti di TNT degli uffici?

TNT non ha lavoratori. Solo i responsabili, tutti quelli che hanno un lavoro là siamo noi. TNT ha solo capi. I lavoratori siamo noi, capito? (Bilel, 37 anni, nazionalità algerina, Padova, 30/06/2016)

In maniera analoga a quanto messo in luce da Cédric Lomba (2004) a partire da un'indagine empirica all'interno dell'industria siderurgica belga, il mondo degli impiegati e quello degli operai in fabbrica “si pensano” quindi come due mondi distinti. Tuttavia, l'ermeticità della frontiera tra questi due mondi dipende in maniera significativa dalla storia dell'organizzazione lavorativa. Da un lato, a seconda dei siti produttivi la frattura “operai-impiegati” è più o meno importante, dall'altro questa coesiste sovente con altre linee di divisione. La cesura tra mondo operaio e mondo impiegatizio non esaurisce quindi i “modi d'identificazione” da parte dei lavoratori (Ibid., p.47). Come si vedrà, la generazione in particolare (e quindi la distinzione tra “giovani” e “anziani”) appare in molti casi altrettanto determinante.

Nei magazzini dove è stata svolta la ricerca le segmentazioni che attraversano la forza lavoro sono fondate infatti su diversi marcatori sociali - quali la generazione, il colore della pelle o il contratto di lavoro - che si sovrappongono in maniera più o meno netta a quelle tra impiegati e operai. Da questo punto di vista, la comparazione tra i due casi studio ha permesso di far emergere le importanti differenze legate al diverso tessuto sociale locale. Infatti, mentre la più importante stratificazione storica della forza lavoro e il minor grado di esternalizzazioni in Île-de-France ha dato luogo a segmentazioni e

gerarchie complesse, in Veneto, dove i processi migratori sono più recenti, la “linea del colore” è più marcata e sembra sovrapporsi quasi perfettamente sia a quella dello status - che separa dipendenti diretti e dipendenti delle cooperative – sia a quella tra operai e impiegati.

Facchini migranti e lavoratori italiani: una frontiera invalicabile?

Per quanto riguarda il caso italiano, la segmentazione della forza lavoro nei magazzini si basa spesso su una precisa tassonomia di mansioni fondata sul colore della pelle. In quello di Padova dove è stata svolta la ricerca, questa è immediatamente percettibile a un primo sguardo. Mentre allo smistamento e al carico e scarico delle merci la maggioranza dei lavoratori proviene da paesi del Nord Africa, dell’Africa Sub Sahariana o ancora del Sud Est Asiatico, gli autisti – i soli addetti a mansioni di tipo manuale ad entrare in contatto diretto coi clienti - sono dal canto loro in larga maggioranza originari di paesi dell'Est Europa o italiani. In ogni caso, sono quasi tutti bianchi. Negli uffici, invece, la forza lavoro è totalmente italiana, senza eccezione alcuna.

Se il primo elemento visibile di segmentazione e separazione tra uffici e magazzino - tra lavoro impiegatizio e manuale - è quindi la “linea del colore” (Du Bois, 2010), questa inoltre si sovrappone, e viene rinforzata, dalla differenza di status, poiché la movimentazione e la distribuzione delle merci sono esternalizzate alle cooperative. I soli dipendenti diretti di TNT sono quindi i lavoratori italiani impiegati negli uffici.

In tale contesto, nel magazzino di Padova, non solo il lavoro negli uffici, al pari del management, sbianca, ma la frontiera tra uffici e lavoro manuale appare letteralmente invalicabile, poiché le fratture che attraversano la forza lavoro e che si basano sul diverso status si sovrappongono a quelle fondate sul colore della pelle. Più che un semplice processo di “etnicizzazione” della forza lavoro, termine “più neutro” (Curcio, Mellino p.29), la gerarchia interna produce pertanto un vero e proprio processo di “razzializzazione”, che genera forme di razzismo da parte dei dipendenti e degli autisti italiani. Questi, ad esempio, chiamano spesso i lavoratori delle cooperative “i

marocchini” – come mi dirà una dipendente “sinonimo di facchini” - indipendentemente dal paese d’origine:

Mi accorgo che spesso i lavoratori per designare gli autisti usano il termine “padroncino”. Chiedo a Dina il perché, visto che oramai gli autisti sono tutti dipendenti delle cooperative. Mi dice che il termine è rimasto “da prima”, da quando gli autisti erano lavoratori autonomi. All’inizio, appena arrivata, lei li chiamava “fattorini”. “Ma – aggiunge - per loro fattorino è come facchino, e cioè è come dire marocchino. Cosa devo farci, bisogna fare attenzione a tutto con questi”. (Diario etnografico, Padova, 18/10/2016)

La razzializzazione, la dequalificazione e l’inferiorizzazione dei lavoratori migranti impiegati nella movimentazione delle merci da parte degli impiegati e degli autisti, emerse in particolare durante le numerose discussioni informali, appaiono come il frutto di una costruzione identitaria volta alla distinzione e alla valorizzazione sociale, nonché al mantenimento di gerarchie e privilegi simbolici da parte degli italiani. In altre parole, le categorizzazioni etniche e nazionali da parte degli italiani – come le forme di razzismo che ne derivano - sembrano essere volte prima di tutto a compensare la svalorizzazione simbolica del lavoro nel settore nel suo insieme.

In tal senso, è interessante notare che l’unica voce dissonante emersa nel corso dello stage sia quella delle “ragazze” - così chiamate in magazzino poiché quasi tutte donne - del servizio clienti, che lavorano all’interno del call center situato al secondo piano del magazzino, dove ho svolto l’ultimo giorno di lavoro. Così una di loro mi ha raccontato la sua percezione degli scioperi messi in campo dai lavoratori migranti delle cooperative:

“A Limena c'erano delle condizioni di lavoro del terzo mondo. I facchini li vedevamo andare via la mattina in bici, ma non capivamo, non sapevamo... E poi, forse, ci dicevamo, che alla fine hanno almeno un lavoro ... Se si facevano male al lavoro li mandavano via e basta, prendi l'autobus! E tutto si faceva a mano, carico e scarico, erano molti di più! Poi hanno automatizzato, ora sono in pochi rispetto a prima. Prima andavano via i bus pieni da Limena, tornavano a casa verso l'Arcella e vedevamo i bus erano tutti strapieni di questi lavoratori! Hanno fatto scioperi, mi ricordo di uno pericoloso. Si sono

incatenati ai cancelli, non ci volevano far entrare, erano minacciosi, ma noi tanto siamo andate a casa! Figurati, meglio così. E poi che c'entra, anche noi abbiamo fatto degli scioperi” (Diario etnografico, Padova, 28/10/2016)

Come si è già visto nel capitolo precedente, il lavoro al servizio clienti, pesante e ripetitivo, è sottoposto a regimi manageriali di valutazione e controllo estremamente pervasivi. Quasi tutte le lavoratrici che ho incontrato, inoltre, mi hanno raccontato di esser state assunte come lavoratrici interinali, e di esserlo rimaste a volte per svariati anni. Alla base della minore ostilità verso i “facchini”, non sembrano essere tuttavia solamente la condivisione di condizioni di lavoro particolarmente dure, ma soprattutto la maggiore distanza con il lavoro manuale svolto in magazzino, e quindi la minor necessità di distinguersi per valorizzarsi. Il fatto che si tratti in larga maggioranza di donne contribuisce inoltre, probabilmente, a ridurre il sentimento di concorrenza con una forza lavoro totalmente maschile.

Un ultimo elemento, partecipa infine a rinforzare la frattura che separa i dipendenti diretti dell'azienda occupati negli uffici e gli addetti alla movimentazione assunti dalle cooperative. Si tratta della diversa affiliazione sindacale e della forte concorrenza tra le diverse organizzazioni presenti in magazzino. Se da un lato, infatti, gran parte dei lavoratori delle cooperative sono iscritti al sindacato di base (Adl Cobas), etichettato perciò spesso dagli italiani come “il sindacato degli immigrati”, gli impiegati di TNT dal canto loro sono generalmente iscritti alla Cgil. La mancanza di solidarietà e di sostegno mutuale durante le mobilitazioni, fanno sì che le conseguenze dello sciopero degli uni ricadano sulle spalle degli altri, accrescendo il sentimento di concorrenza e l'ostilità reciproca. Quando gli addetti alla movimentazione sono in sciopero, ad esempio, l'azienda può chiedere agli impiegati di svolgere delle ore di lavoro supplementari per non dover interrompere completamente il processo lavorativo, o può decidere di trasferire parte dei dipendenti in un altro magazzino dov'è stata spostata temporaneamente parte della produzione.

“Ah non parlarne degli scioperi! Il primo sciopero che ho subito è stato a Limena. E' stato un incubo! Una volta si sono perfino messi a bloccare il magazzino. Poi qui ci stanno i peggiori, i Cobas! Durante quel periodo il

lavoro che non veniva fatto qui, veniva portato a Vicenza o in altre sedi. E noi dipendenti pure venivamo spostati, e il lavoro era tantissimo, fino a dodici ore. (Dina, 35 anni, italiana, Padova, 18/10/2016)

In ufficio assisto a una discussione tra un'impiegata alle "giacenze", e il ragazzo che lavora al "banco" che dice che alla fine gli toccherà lavorare domenica. Capisco che ieri ci sono state delle tensioni. Gli chiedo cos'è successo, come mai si apre di domenica. Mi spiega che domani non ci saranno consegne perché gli addetti delle cooperative faranno sciopero, e domenica quindi i dipendenti dovranno lavorare per stampare e mettere i segnaccolli, "perché non ci sono i marocchini". (Diario etnografico, Padova, 20/10/2016)

In definitiva, mentre da un lato la messa in concorrenza dei diversi gruppi è all'origine dell'"antagonismo etnico" (Bonachic, 1973), dall'altro la sovrapposizione della linea del colore, con lo status, la mansione e l'affiliazione sindacale fanno sì che nel magazzino di Padova l'universo degli uffici e quello del magazzino appaiano come due "mondi" sociali profondamente diversi, distanti e gerarchicamente strutturati. La crisi economica iniziata nel 2008 ha reso tuttavia la linea del colore progressivamente più permeabile, perché sta ampliando i bacini di reclutamento con l'ingresso di lavoratori autoctoni, cioè italiani, all'interno di mansioni manuali fino a qualche anno fa riservate quasi esclusivamente alla manodopera migrante:

Perché adesso hanno portato un po' di italiani. Hanno accettato, penso che manchi lavoro in giro, quindi sono arrivati [gli italiani] [ride]. Mi piace il lavoro con gli italiani. Ce n'era prima uno con noi, due. Giulio, e lo chiamavo sempre Giulia! [ride]. Quando lavoravo con lui non mi stancavo, ridevamo forte! (Alain, 40 anni, nazionalità congolese, Padova 09/07/2016)

Ciononostante, lo scarso numero di lavoratori italiani occupati dalle cooperative nelle mansioni di carico e scarico o di smistamento rende la loro presenza di ordine aneddotico. Fonte di scherzi e di battute – o in certi casi di una relativa rivalorizzazione soggettiva del lavoro svolto in magazzino - questa non sembra (per il momento)

rimettere in discussione le gerarchie sociali fondate su processi di razzializzazione che strutturano il lavoro in magazzino.

Parigi: tra gli uffici e il magazzino, una frontiera porosa?

Nel magazzino in Île-de-France ciò che appare immediatamente percettibile è una linea del colore meno netta, più sfumata, tra uffici e lavoro manuale. Questo sembra in primo luogo come il frutto della diversa stratificazione storica della forza lavoro, segnata da una più lunga dinamica migratoria. Le caratteristiche specifiche delle migrazioni nei due contesti regionali sono, infatti, alla base dei diversi processi di razzializzazione che attraversano il mercato del lavoro. Da un punto di vista dello status inoltre, la frontiera tra magazzino e uffici appare più sfumata poiché – a parte gli interinali – quasi tutti i lavoratori, impiegati e addetti alla movimentazione delle merci, sono dipendenti diretti di TNT. L'unica mansione ad essere stata recentemente esternalizzata è la distribuzione delle merci affidata da due anni alle piccole imprese che occupano gli autisti dei furgoncini. Questo ha permesso per anni, almeno fino alle ristrutturazioni, una più importante mobilità - orizzontale e verticale - all'interno dell'azienda, e quindi una circolazione più consistente tra i due “mondi” del magazzino. In effetti, molti tra coloro che hanno una maggiore anzianità di servizio e che non sono riusciti a mettere in campo una carriera ascendente, sono stati spostati verso mansioni meno usuranti in ufficio.

L'organizzazione spaziale stessa del luogo di lavoro è diversa rispetto a quella di Padova. Gli uffici si trovano, infatti, non a lato bensì al centro dello stabile, cosicché gli impiegati sono portati ad attraversare regolarmente lo spazio del magazzino (all'arrivo al lavoro, all'uscita e durante le pause). Questo favorisce la densità delle interazioni quotidiane tra le due categorie professionali. Inoltre, a differenza di Padova, gli addetti alla movimentazione delle merci e gli impiegati condividono gli spogliatoi, il refettorio, la sala pausa e altri spazi comuni. La configurazione spaziale stessa del luogo di lavoro riflette e rinforza dunque la permeabilità tra il gruppo degli operai e quello degli impiegati. La presenza di diverse “coppie miste”, composte da addetti alla

movimentazione e impiegate degli uffici, conferma inoltre l'immagine di un universo meno scisso e più poroso. È il caso di Jamila e Youssef, la prima addetta all'elaborazione della documentazione doganale per l'import e l'export, il secondo mulettista allo smistamento dei colli. O ancora di Fabien - il mio *gatekeeper*, oggi supervisore ma che ha intrapreso una carriera interna ed ha iniziato a lavorare a TNT come autista - la cui ex moglie, Christine, è impiegata da quindici anni al *data entry*. D'altronde, anche da un punto di vista delle mansioni, la divisione appare meno pregante poiché, ad esempio, ogni sabato – giorno in cui il magazzino rimane aperto ma la produzione è ridotta - ad effettuare il lavoro di smistamento sono, a turno, gli impiegati.

Nonostante questo, il lavoro d'ufficio appare comunque simbolicamente valorizzato rispetto alle mansioni di tipo manuale, e questo – come già osservato in relazione al caso italiano – è legato in primo luogo alle diverse condizioni di lavoro: si tratta infatti di mansioni scarsamente fisiche, generalmente con orari di lavoro diurni, lontano dal rumore, dal freddo e dallo sporco del magazzino. Tale svalorizzazione del lavoro manuale, anche nel caso del magazzino dell'Île-de-France, genera un rapporto gerarchico di tipo informale tra impiegati e addetti alla movimentazione delle merci, che può anche essere in alcuni casi all'origine di conflitti e tensioni tra lavoratori come si evince dall'interazione tra Farid e Sophiane, il primo impiegato alle spedizioni, il secondo addetto alla linea di smistamento:

Farid, un impiegato [non responsabile], esce dall'ufficio e viene vicino alla linea di smistamento. Inizia a gridare. E' arrabbiato perché i colli secondo lui non vengono girati nel verso giusto, cioè con l'etichetta verso l'alto, quando sono smistati. Questo secondo lui fa perdere tempo al momento della "sparatura" e ritarda così anche il processo di preparazione delle spedizioni per via informatica. Sophiane lo sente urlare e si avvicina. È lui che gli risponde, mentre tutti gli altri lavoratori presenti sulla linea restano in silenzio: "Se non ti va bene vieni tu qui a smistare alle cinque del mattino. Dai, vediamo come te la cavi, vieni qui alle cinque a smistare!" e poi aggiunge: "Ma ti credi migliore di me perché te ne stai seduto là dentro?" (Diario etnografico, Ile-de-France, 05/04/2016)

L'interazione tra Farid e Sophiane, benché permetta di mettere in luce le rappresentazioni che sottendono il rapporto gerarchico informale tra addetti alla movimentazione e impiegati degli uffici, costituisce un caso estremo e le relazioni tra operai e impiegati non sono sempre conflittuali. Al contrario, queste sono spesso cordiali e talvolta anche alla base di alleanze. In certi casi può infatti essere la squadra (dell'import o dell'export ad esempio) piuttosto che la mansione a costituire il gruppo di riferimento, come nel caso delle alleanze "contro il codice" che avvengono durante gli *stand up meeting* e che sono state analizzate nel capitolo precedente. Queste si fondano infatti su una collaborazione non solo tra manager intermedio e operai, ma anche tra quest'ultimi e gli impiegati addetti alla preparazione informatica dei ritiri o delle spedizioni. Pertanto, i rapporti tra gruppi sono dinamici e questi si configurano in maniera variabile a seconda del contesto specifico. "Operai-impiegati" appare così come una classificazione "tra le altre" poiché i gruppi e le opposizioni tra gruppi si giocano a vari livelli (Lomba, 2004, p. 50).

Allo stesso tempo tuttavia, benché nel caso dell'Île-de-France la "linea del colore" appaia più sfumata, anche in questo magazzino le gerarchie informali fondate sulla mansione svolta - manuale o impiegatizia - sembrano tuttavia intersecarsi ed essere rinforzate da stratificazioni legate al colore della pelle. Se, infatti, tra gli impiegati in ufficio molti hanno origini migratorie (appartengono cioè alle seconde o terze generazioni di migranti), il colore della pelle appare tuttavia "scurirsi" via via che ci si spinge verso le mansioni più pesanti e dequalificate (in particolare al carico scarico e allo smistamento delle merci), dove sono inoltre presenti diversi lavoratori migranti. D'altronde, l'unico dipendente nero (di nazionalità francese) all'interno degli uffici era bersaglio di battute e scherzi razzisti - "portaci un po' di sole africano!" - volte a sottolineare l'eccezionalità della sua presenza all'interno dello spazio degli uffici. Le gerarchie che si basano sul colore della pelle, rinforzano pertanto anche in questo caso le fratture simboliche tra lavoro d'ufficio e manuale. Come si vedrà nelle prossime sezioni, queste s'intersecano inoltre con altri marcatori sociali, quali in particolare l'età, o meglio, la generazione.

Se quindi nel settore dei corrieri, come in molti altri, esiste una convergenza da un punto di vista delle condizioni di lavoro tra mansioni di tipo manuale e d'ufficio, a

livello simbolico quest'ultimo - benché scarsamente remunerato, ripetitivo, e sottoposto a regimi di controllo sempre più stringenti - resta più valorizzato e valorizzante rispetto alle mansioni di tipo manuale. In tale contesto, la “linea del colore” rappresenta uno degli elementi mobilitati in misura variabile dal management - e quindi dai lavoratori stessi - per rinforzare le divisioni e mantenere il differenziale simbolico tra le diverse mansioni.

2. Padova: vecchie e nuove frontiere nel magazzino

Sul mio turno ci siamo io che sono algerino, siamo tre algerini, e il resto sono marocchini e ... negri. Ti dico la verità, non so da dove. Perché due del Niger, Nigeria, due da Ghana, e il resto non lo so ... Ciao ciao e basta. Non mi conoscono neanche. Sono da due anni con loro, ma solo ciao ciao.

(Anis, 39 anni, nazionalità algerina, Padova)

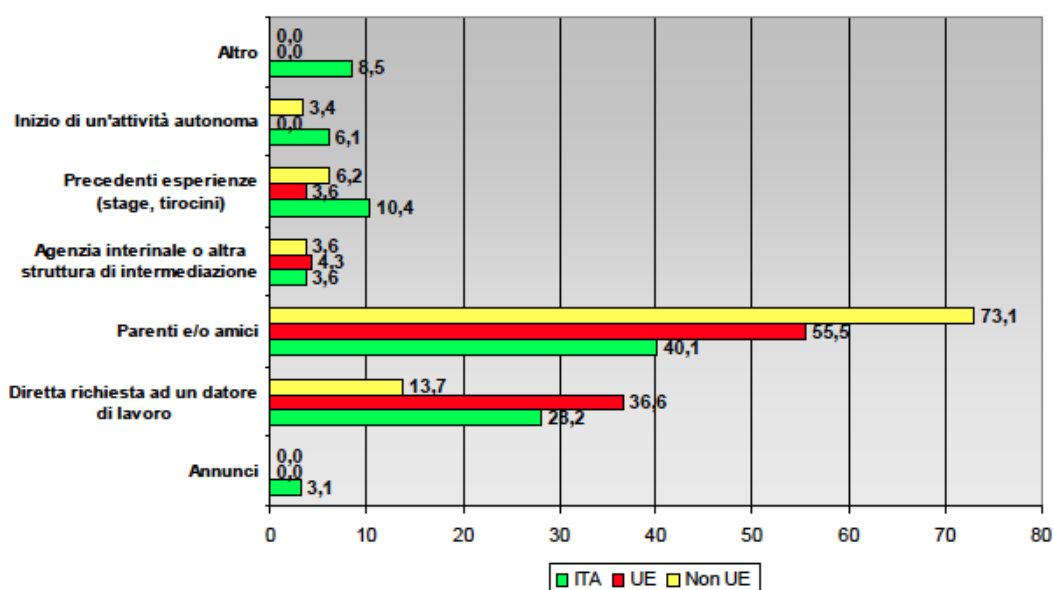
Noi all'inizio non avevamo problemi ad essere i soli a scaricare. Ma dopo abbiamo cominciato a sentire un po' diciamo la vergogna, un po' di ... mancanza di rispetto.

(Koffi, 30 anni, nazionalità ivoriana, Padova 23/07/2016)

Dopo aver analizzato nella precedente sezione le fratture, simboliche e materiali, che separano il lavoro svolto negli uffici da quello operaio, questa sezione esplora invece, relativamente al caso italiano – dove come si è visto la frontiera tra uffici e magazzino è relativamente impermeabile - le fratture interne al collettivo di lavoro costituito dagli addetti alla movimentazione delle merci assunti dalle cooperative di “facchinaggio”.

Nel caso della logistica italiana, in alcuni magazzini la gestione della forza lavoro può avvenire attraverso la costruzione di una precisa tassonomia di mansioni e una gerarchia salariale fondata su basi “razziali”, dando così luogo a vere e proprie forme di “race management” (Roediger, 2012). Le divisioni fondate sull'appartenenza nazionale vengono prodotte prima di tutto attraverso il reclutamento dei lavoratori su base comunitaria. A differenza del caso francese, dove come si è visto le agenzie interinali reclutano e selezionano la forza lavoro, nel settore logistico italiano il reclutamento avviene in larga parte per via informale poiché le imprese si appoggiano sulle reti migranti e comunitarie.

Modalità di accesso al lavoro nel settore logistico per cittadinanza (dato percentuale)



Fonte: Galossi E., Ferrucci G. (2014), “I lavoratori stranieri nel settore logistico e dei trasporti”, *Lavoro e immigrazione nei sistemi logistici in Italia*, 10° Congresso nazionale FILT CGIL (elaborazione dati Istat 2013, Rilevazione sulle forze del lavoro).

Come si evince dalla tabella, il reclutamento dei lavoratori migranti nei magazzini della logistica in Italia avviene generalmente attraverso canali informali, mentre si appoggia solo in minima parte sulle strutture d'intermediazione. Sono quindi le reti migranti sparse nel territorio e i legami comunitari che fungono da principale canale d'accesso al settore, in modo particolare per i migranti non europei. Così, nel racconto di molti lavoratori, l'ingresso nella logistica è avvenuto “per caso” attraverso l'intermediazione di un connazionale, semplice operaio o a volte – come nel caso di Anis – responsabile di una cooperativa che ingaggia sulla base dell'origine nazionale:

Bevevo un caffè all'Ipercity e ho trovato l'algerino. Mi fa: “Ciao, ciao sei algerino? Come stai?”. Abbiamo bevuto un caffè parlato, normale. È uno bassotto. Mi fa: “Stai lavorando adesso?”, “No, sono in cerca di lavoro, appena tornato dalla Francia” [...]. Quindi grazie a Dio, dopo una settimana che ho lasciato il lavoro, ho conosciuto l'algerino. Subito, mi fa: “Guarda, io ho una cooperativa, ma lavoro sotto TNT. Ti va di lavorare con me? Ti faccio il contratto”. Gli ho detto: “E che contratto mi fai? “Subito! Sei algerino, sei

mio compaesano, ti faccio indeterminato, per sempre”. Quel giorno, abbiamo parlato a mezzogiorno, alle quattro mi ha mandato al lavoro. Mi fa: “Dai, prendi la bicicletta e vai al lavoro alla TNT. Ha chiamato la fabbrica, ho conosciuto il capo della cooperativa e da là è cominciata la sofferenza” (Anis, 39 anni, nazionalità algerina, Padova 30/06/2016)

Il reclutamento di lavoratori migranti attraverso canali informali e comunitari sembra servire inoltre non solo all'esternalizzazione della funzione di selezione e reclutamento della forza lavoro, ma anche ad assicurare l'affidabilità della manodopera attraverso un doppio controllo, al lavoro e nella comunità d'origine. Come emerge per fare solo un esempio dalla prima esperienza di sindacalizzazione di Costin, lavoratore romeno di trent'anni, il fatto di essere stati assunti da un “compaesano”, funge per molti da freno alla sindacalizzazione e alla mobilitazione, poiché ad essere in gioco sono sia la reputazione sia i rapporti familiari nel paese d'origine:

Fino ad allora non siamo mai stati iscritti al sindacato. Siamo andati a chiedere, a controllare le buste paga e ci hanno spiegato che c'erano dei problemi. Ma siccome questo capo veniva dalla Romania e aveva tanti lavoratori che venivano dal suo paese, non hanno avuto la faccia di andare a iscriversi al sindacato. E siccome non c'era unità non siamo andati. (Costin, 30 anni, nazionalità rumena, Padova 20/05/2015)

Allo stesso tempo, il reclutamento che si appoggia sulle reti etniche o comunitarie, partecipa anche alla produzione e al mantenimento delle divisioni e delle gerarchie interne al collettivo di lavoro. Come vedremo, la propensione a reclutare alcuni lavoratori sulla base della loro nazionalità, è fonte di divisioni e a volte di conflitti tra un gruppo dominante e le minoranze nazionali in magazzino. I processi di razzializzazione - o di etnicizzazione - e il razzismo che ne deriva, sono quindi costruiti all'interno e in funzione del processo lavorativo (Jounin, 2004) con l'obiettivo di produrre gerarchie interne alla forza lavoro. Nel magazzino di Padova, tali divisioni sono rinforzate inoltre dal fatto che il controllo e la gestione sono largamente informali e a carico di un responsabile di squadra che fissa i turni e distribuisce le mansioni. Come già osservato con riferimento ad altri settori, infatti, le fratture interne al lavoro sono particolarmente

pregnanti nelle piccole strutture, dove la gestione è largamente informale e le risorse, soprattutto in termini di mobilità verticale, sono scarse, generando fratture e alleanze con il management per accedere alla rare opportunità disponibili (Lomba, 2010).

Nella gestione quotidiana della forza lavoro in magazzino, a carico di un responsabile di squadra che distribuisce i turni e le mansioni, l'appartenenza nazionale o il colore della pelle sono infatti mobilitati dal management in maniera variabile. Come emerge ad esempio da questo estratto d'intervista con un lavoratore originario del Bangladesh, i responsabili cercano di utilizzare i diversi marcatori sociali non solo per creare fratture e divisioni, ma anche come dispositivo di messa al lavoro:

Una volta quando ho caricato il camion per Bologna, mancavano dieci minuti, mi sono rilassato un po', era quasi finito. Dopo il capo mi ha spostato all'altro camion di là che c'erano ancora tanti colli: "Vai a fare l'altro". Però quando ho visto che c'erano tanti lavoratori che erano fermi, che non stavano facendo niente, gli ho chiesto: "Io ho già fatto, mi sono spaccato la schiena, non puoi chiamare un altro che sta girando?" Mi ha detto: "No, devi andare tu". Io ho detto: "No, io non vado". E ho litigato col capo: "Perché? Per quale motivo devo andare proprio io?" In questo camion che stavano scaricando c'era questo ragazzo srilankese, io sono del Bangladesh, quindi lui ha il mio colore, è uguale a me, e loro pensano che siamo fratelli. Mi ha detto: "Devi andare a dare una mano a tuo fratello". E io ho detto: "Qua dentro in magazzino non ci sono fratelli. Io mi sono già spaccato la schiena. Basta". [...]. Dentro tutti siamo uguali. Perché noi ormai siamo come dire, tutti amici dentro. Non si vede che questo è dell'Asia questo del Marocco, non si vede. Qualche volta loro, i capi, invece pensano così: tu sei dell'Asia. Loro vedono il colore. Ma questo non è giusto. Noi non la pensiamo così. (Pravar, 38 anni, nazionalità Bangladesh, Padova, 15/07/2016)

Tuttavia, come si vedrà nell'ultimo capitolo, il ciclo di scioperi che ha attraversato il settore logistico durante gli ultimi dieci anni – e quindi anche il magazzino di TNT di Padova dove la ricerca è stata svolta – ha avuto come prima conseguenza l'assottigliamento delle fratture basate sui processi di etnicizzazione in molti magazzini. Divisioni e gerarchie fondate sul colore della pelle o sull'origine nazionale, sono state rovesciate proprio a partire da un "contro uso" da parte dei lavoratori delle reti

comunitarie. Queste sono state infatti trasformate, grazie all'appoggio dei sindacati di base, da dispositivo di controllo a risorsa strategica per l'azione collettiva e "infrastruttura" delle mobilitazioni.

Gestione informale e gerarchie nel nuovo ordine operaio

Il carico e lo scarico delle merci sono considerate dai lavoratori come le mansioni più dure e svalorizzate. Questo è legato non solo allo sforzo fisico richiesto nel sollevare i colli, ma anche ai tempi e ai ritmi sostenuti che sono ormai imposti dal macchinario. Al pari di quanto è già stato osservato in relazione alla mansione di "etichettatura", infatti, se l'introduzione della macchina di smistamento (*sorter*) ha prodotto da un lato un relativo miglioramento dell'aspetto ergonomico – grazie, come si è visto, al prolungamento della "rulliera" all'interno dei camion – dall'altro questa ha anche determinato un aumento delle cadenze, una riduzione dell'autonomia e un'intensificazione del lavoro, in particolare allo scarico:

Diciamo che lo scarico è la cosa più faticosa che c'è in questo lavoro qua, perché sullo scarico abbiamo quattro "rulliere" che scaricano, ci sono due persone dentro il camion, e hai un collo dopo l'altro che esce dalla macchina, non hai pause. Per esempio, tu carichi quella roba che arriva e ... hai poche pause capito? Il punto più difficile là dentro diciamo per il corpo è lo scarico. E tutti si lamentano anche là [ride] dello scarico. (Bilel, 37 anni, nazionalità algerina, Padova 08/07/2016)

Carico e scarico delle merci, che non richiedono alcun tipo di conoscenza specifica del processo di lavoro, sono inoltre le mansioni più svalorizzate simbolicamente, e costituiscono in magazzino il vero e proprio "lavoro sporco" (Hughes, 1962), cioè "quello che i più forti fanno svolgere agli altri" (Palidda, 2016, p.185). Altre mansioni relativamente più complesse, che necessitano quindi di un periodo di formazione e una conoscenza di base del processo produttivo, spesso implicano anche una maggiore autonomia nell'esecuzione poiché il ritmo di lavoro è determinato in minor misura da

quello della macchina. Come si è visto, la gerarchia delle mansioni, come la formazione, sono largamente informali, poiché sono affidate ad un responsabile. Nessun lavoratore ha quindi una mansione fissa ufficialmente attribuitagli, sicché, per accedere a tali mansioni, cioè ai lavori “che hanno un peso” come le definisce Camil, i dipendenti delle cooperative mettono in campo diverse strategie che si basano in primo luogo sulla costruzione di un capitale sociale e relazionale all’interno del posto di lavoro:

Per lavorare ci vuole esperienza. Devi usare il cervello, parlare, chiedere alle persone giuste. All’inizio stavo al carico-scarico. Ma quando avevo un’ora, mezz’ora, andavo nei posti che hanno un peso. Andavo lì, chiedevo da dove veniva il pacco, come leggere l’etichetta. Un dipendente di TNT, mi dava informazioni. Appena sono entrato, dopo quattro mesi, mi ha messo a fare “lo speciale”. Quando ho cambiato per il pomeriggio sono arrivato come lavoratore nuovo. Dovevo allora trovare un posto, ma nella maniera giusta. Ho fatto una settimana al carico-scarico col carrello. Tutti fanno col carrello, tranne due persone che fanno lo scarico manuale. Ma dopo una settimana è arrivato il capo e mi ha detto dai una mano all’italiano che fa “il peso” [mansione dove si pesano i colli pesanti che non possono essere processati dalla macchina]. Sono andato un giorno. Mi piace imparare cose nuove. Ho lavorato con lui, ora ho il posto. Quel giorno invece di centoventi pacchi, ne ho fatti duecento.” (Camil, 36 anni, nazionalità marocchina, Padova 28/05/2016)

I lavoratori con più anzianità, che accumulato un certo capitale sociale e relazionale all’interno del posto di lavoro⁸⁸, hanno pertanto generalmente una mansione fissa. Tuttavia, se l’obiettivo appare essere quello di accedere il più rapidamente possibile a una postazione ed accaparrarsi una delle mansioni che hanno “un peso”, alcuni lavoratori, per limitare l’usura del corpo dovuta alla ripetizione di gesti e posture, cercano allo stesso tempo di variare le attività durante la giornata lavorativa.

⁸⁸ Questo tipo di capitale relazionale, poiché localizzato, può essere considerato come una forma specifica di capitale “d’autoctonia” circoscritto al luogo di lavoro. Una definizione “minima” del concetto di capitale d’autoctonia – data da Nicolas Renahy – consiste infatti in quell’“insieme di risorse che procura l’appartenenza a delle reti di relazioni locali”. Tale capitale è composto da “risorse simboliche, nel senso che non si riferiscono né ad un capitale economico né a un capitale culturale ma ad una notorietà acquisita e intrattenuta su un terreno specifico” (Renahy, 2010, p.9).

La “ranetta”⁸⁹ ti fa male sulla schiena e sulle anche, perché ad esempio sull'entrata e sull'uscita c'è un dosso. Allora entrando e uscendo, continuando tutti questi anni, ti fai male. Io quindi giro, non sto fisso sulla rana. Per questo motivo hai capito? C'è gente che sta fissa sulla rana, dalla mattina alla sera. Ma io cerco di girare. Il primo transito [turno] posso passarlo con la rana, il secondo vado a fare altri lavori. Non sto tutta la notte sulla rana. [...] Là, nel nostro magazzino, abbiamo noi un lavoro, e tutti gli operai, noi, sappiamo qual è il nostro lavoro. Poi c'è il posto dello scarico che è disponibile a qualsiasi persona, hai capito? Se vuoi andare di là, puoi farlo tranquillamente. Però la rana, se tu molli la rana, vengono a centinaia. (Rafiq, 56 anni, nazionalità marocchina, Padova 05/06/2016)

Tale turnazione – che avviene nel rispetto delle gerarchie informali - è permessa dalla gestione relativamente autonoma della distribuzione delle mansioni da parte dei lavoratori. Il ciclo di scioperi avvenuto nel magazzino a partire dal 2007, ha d'altronde dato impulso a una nuova strategia aziendale che sembra tendere verso una forma di “cogestione” nel magazzino tra sindacato e management. Questo ha favorito la costruzione di un nuovo ordine sociale operaio basato su una più ampia autonomia nella distribuzione delle mansioni. L'esistenza di tale situazione, è testimoniata ad esempio dai “richiami all'ordine” da parte dei colleghi cui sono sottoposti i lavoratori che non rispettano la gerarchia interna e l'assegnazione informale delle postazioni. È il caso di Marco, che può essere considerato come un *outsider* nel collettivo di lavoro. Veneto, assunto a TNT da quattro anni in seguito ad un percorso biografico e lavorativo segnato da diversi incidenti e rotture (causati in particolare dall'uso di sostanze stupefacenti e da lunghi periodi di disintossicazione) è iscritto solo da qualche mese al sindacato di base al momento dell'intervista. Egli appare avere un discorso contraddittorio sulla gestione del magazzino, perché se da un lato riconosce la legittimità dei comportamenti di rifiuto da parte dei lavoratori come conseguenza delle condizioni di lavoro e delle umiliazioni passate, dall'altro esprime frustrazione rispetto alla situazione attuale:

Perché il magazzino ti dà la possibilità per chi vuole imparare di leggerlo.
C'è da fare quello, c'è da spostare magari una persona in più là, perché la roba

⁸⁹ Si veda allegato E: “Documenti fotografici”

certe volte ti arriva prima certe volte ti arriva dopo, quindi il responsabile deve muovere le persone a suo piacimento. Qua no. Qua ci sono le leggi. Io ho da fare questo? Basta, questo io non lo faccio. [...]. Io non so se è colpa della TNT, se è colpa della cooperativa, del passato che hanno avuto loro. Perché comunque un nigeriano - è alto due metri, un armadio - mi ha detto che quando erano a Limena avevano un responsabile che non li faceva neanche andare in bagno, pisciavano nelle bottiglie. Hai capito? Quindi io cerco sempre di non giudicare, cerco sempre di instaurare il dialogo e mai andare allo scontro. Questo è quello che mi ha salvato. Perché c'è l'altro italiano, che lavora con me che invece muore di nervoso e sta male. Perché vede certe persone che si spaccano il culo, e altri che non fanno niente. E allora ti dispiace [...]. Ad esempio, una volta sono andato a scaricare le bici io perché non avevo niente da fare, perché io quando non ho da fare vado, c'è sempre qualcosa da fare in magazzino! Anche raccogliere i bancali. Sono andato e mi han detto: “No, no. Deve andare chi ha quel posto”, e mi hanno mandato via. E il responsabile zitto, ha fatto andare quello là, anche se stava facendo un'altra cosa. (Marco, 38 anni, nazionalità italiana, Padova, 20/07/2016)

Come si evince da quanto detto finora, il nuovo ordine sociale in magazzino si basa allo stesso tempo sulla costruzione di gerarchie informali e segmentazioni interne alla forza lavoro fondate in primo luogo sull'anzianità di magazzino. Il “lavoro sporco” – cioè il carico e lo scarico delle merci - viene assegnato infatti in larga parte ai nuovi assunti, cosicché la maggiore autonomia nell'organizzazione del lavoro avviene in larga parte a spese dei nuovi arrivati.

I nuovi e il lavoro sporco: le cooperative “esterne”

In seguito alla riorganizzazione del processo produttivo, alla stabilizzazione della forza lavoro e delle relazioni sindacali, la gerarchia basata sull'anzianità di magazzino è stata rinforzata, e in parte formalizzata, dall'esternalizzazione della flessibilità – cioè delle variazioni nei ritmi e nei volumi delle merci in transito - alle cooperative cosiddette “esterne”, o d'appoggio. Come si è visto nel quarto capitolo queste sono

usate formalmente per effettuare il lavoro in eccesso durante i picchi produttivi. Tuttavia negli ultimi anni queste sono generalmente utilizzate in maniera stabile per fornire lavoratori in particolare alle postazioni di carico e scarico dei camion, mansioni che molti tra gli “anziani” si rifiutano ormai di svolgere. L’esternalizzazione del “lavoro sporco” alle cooperative d’appoggio ha avuto come conseguenza l’inasprimento delle fratture interne e la costruzione di nuove gerarchie basate sull’anzianità di magazzino, naturalizzando la condizione subalterna dei nuovi arrivati, come emerge da questi tre diversi estratti d’intervista con alcuni anziani:

Se vuoi andare al primo piano di casa devi cominciare per la scala da giù. Stessa cosa. Quando uno arriva che non sa fare il lavoro, deve cominciare dallo scarico. (Lotfi, 56 anni, nazionalità marocchina, Monselice, 23/07/2016)

È come se io sono proprietario di una casa, ho la mia camera e tutto. Tu non puoi arrivare e voler dormire nella mia camera (Camil, 36 anni, nazionalità marocchina, Padova 28/05/2016)

Sì, c’è un’altra cooperativa esterna. Ci siamo noi, e poi la cooperativa esterna. E quindi tutto quello che abbiamo fatto noi, che abbiamo sofferto, adesso c’è un’altra cooperativa esterna che lo fa. Fanno la stessa cosa che abbiamo passato noi per quasi due anni. Com’è normale. (Anis, 39 anni, nazionalità algerina, Padova, 30/06/2016)

Il confinamento dei lavoratori della cooperativa “esterna” nelle mansioni considerate più dure e svalorizzate, il lavoro sporco del carico-scarico, ha portato inoltre all’inasprimento dei conflitti orizzontali tra i lavoratori. I dipendenti della cooperativa esterna, infatti, hanno messo in campo una protesta volta a rivendicare il diritto ad accedere ad altre postazioni. A fronte di tale situazione, il sindacato è dovuto intervenire a più riprese per trovare un compromesso basato sulla turnazione delle mansioni, mettendo ancora una volta in risalto l’importanza del ruolo svolto dalle organizzazioni sindacali nella gestione della forza lavoro all’interno del posto di lavoro. Così un lavoratore nigeriano, Michael, mi ha raccontato quanto accaduto durante il conflitto tra lavoratori “anziani” e addetti della cooperativa “esterna”. L’estratto d’intervista mette in

luce sia i processi di etnicizzazione in magazzino – dove “gli arabi” sono considerati “fratelli” – sia la naturalizzazione della condizione subalterna dei nuovi arrivati:

Perché lì è diventata come una lotta. Hanno messo dei casini tra di noi, è diventata una guerra su scarico e carico. Abbiamo litigato, si sono alzate le mani. [...] Sì. La gente che tu hai detto, esterna, sono venuti e facevano quel lavoro [carico e scarico]. Hanno iniziato a fare quel lavoro tranquillamente e lavoravano forte. Poi hanno cambiato, hanno cominciato a urlare: “Perché, perché sempre noi!?”. La gente che sta alle “spunte” [postazione dove viene effettuata la verifica – cioè la spunta – delle “bolle”, i fogli con la lista dei pacchi consegnati e ritirati dagli autisti] ha già fatto dentro quel magazzino otto anni, nove anni. Anche loro devono venire a scaricare? E con gli amici anziani abbiamo detto se facciamo il turno con loro diventeranno teste dure. Devono rimanere allo scarico finché hanno un po' di disciplina. Devono rimanere lì, perché sono gente che ha mancanza di rispetto. Dovevano venire da noi e dire: “Guardate, questo lavoro è pesante”, o dirlo al capo. Loro hanno cominciato a fare come noi facevamo a Limena: si fermavano e vedevi tutta la catena delle merci che non arrivava. Stavano lì a litigare tra di loro, tutti guardavano anche il capo, tutti, non capivamo: “cCosa c'è?”. I loro fratelli, arabi, sono andati là a chiedergli: “Ma cosa c'è?” (Michael, 35 anni, nazionalità nigeriana, Padova, 18/07/2016)

Quello che appare interessante mettere in luce, è che tali nuove fratture fondate sull'anzianità di magazzino si sovrappongono parzialmente, ancora una volta, alle fratture fondate sull'appartenenza nazionale. A parte rare eccezioni, di cui fa parte Michael, il gruppo degli “anziani” – come viene comunemente chiamato in magazzino - è, infatti, prevalentemente costituito da lavoratori provenienti da paesi del Nord Africa, e più in particolare da lavoratori di nazionalità marocchina. L'esistenza di un “gruppo dominante” all'interno del collettivo di lavoro, sembra essere alla base di un nuovo processo di etnicizzazione, evidenziato dal riemergere delle categorizzazioni etniche, come si evince dall'intervista con questo lavoratore originario del Congo:

Li mandano via [i capi], i marocchini li mandano via: “Zebbe!” [ride]. Hanno paura i capi, perché la maggioranza dentro il magazzino sono

marocchini, il magazzino è loro, sono l'80%. Di gente del mio colore nel mio turno ci sono io del Congo e due nigeriani, e basta. Dalle quattro a mezzanotte. Poi arriva alle cinque uno della Costa d'Avorio. (Alain, nazionalità congolese, 40 anni, Padova 09/07/2016)

Se le mobilitazioni erano riuscite quindi a rovesciare parzialmente le fratture preesistenti, la costruzione di nuove gerarchie basate sulle mansioni e la sovrapposizione di quest'ultime all'anzianità di servizio e all'appartenenza nazionale, hanno portato a un ritorno in forme nuove di tali segmentazioni. La messa in concorrenza dei diversi gruppi attraverso l'allocatione informale delle mansioni, crea inoltre nuove forme di "antagonismo etnico" (Bonachic, 1973), che non si basano in questo caso tuttavia sul differenziale retributivo, bensì sulla gerarchia simbolica e materiale delle mansioni. Così un lavoratore mi racconta ad esempio come un collega ha deciso di rinunciare al ruolo di delegato sindacale a causa delle difficoltà e delle resistenze messe in campo dal gruppo "dominante":

Farid ha mollato perché gli hanno rotto i coglioni in magazzino. Gli "zebbe"! I marocchini. Quando prendi quell'incarico se uno viene incazzato devi difenderti. Quando gli dici che hanno fatto una cazzata, si arrabbiano con te. Ti trovi in magazzino con cinque, sei persone che sono arrabbiate con te. Ho detto a Farid abbiamo bocca e orecchie, uno che ha un problema sa dov'è l'ufficio del sindacato. Via Cavallotti. Vai lì. (Bilel, 37 anni, nazionalità algerina, 08/07/2016)

Come osservato da Devi Sacchetto (2009) in relazione al caso dei lavoratori marittimi, la costruzione di una composizione del lavoro a nazionalità mista è generalmente considerata dai sindacati come un mezzo attraverso il quale i datori di lavoro cercano di dividere il collettivo rendendo più complicata la comunicazione tra i lavoratori. Tuttavia, a condizione che non vi siano nazionalità in grado di produrre un gruppo dominante, il clima nei luoghi di lavoro sembra essere decisamente migliore quando il gruppo di lavoro è misto, poiché questo produce una "sorta di convivenza pacifica" dovuta anche alla diversa lingua e quindi alla minor comunicazione (Sacchetto, 2009, p.82). Anche nel caso del magazzino di Padova, la lingua parlata dai

lavoratori appare come un elemento cruciale nella strutturazione dei rapporti tra gruppi, poiché rappresenta uno degli strumenti messi in campo dal gruppo dominante per creare delle barriere al fine di preservare privilegi simbolici e materiali:

Perché per esempio sono tutti marocchini, algerini, la lingua è uguale, si parlano, si spiegano meglio. Dopo ascoltiamo e aspettiamo quello che dice Gianni [responsabile sindacale]. Se lui dice che va bene, va bene. (Pravar, 38 anni, nazionalità Bangladesh, Padova, 15/07/2016)

Ok, siamo uniti. Siamo lavoratori, siamo uniti malgrado il fatto che lui viene dal Marocco, lui dalla Nigeria, dall'Italia. Ma i marocchini sono la maggioranza, perché ne portano di più. È la cooperativa che lo vuole, è la sua scelta. C'è gente che si lamenta, che ha chiesto di cambiare, perché dovremmo essere più misti. È meglio essere misti per essere uniformi. È meglio perché se hai una tribù che è maggioritaria, è pericoloso. Perché se hai una maggioranza quando vogliono qualcosa lo diranno nella loro lingua, e noi non capiamo, siamo messi in disparte. A volte è meglio mischiare.

- E cosa hanno risposto quando avete chiesto di cambiare?

Sempre la stessa storia, che lo faranno. Ma poi abbiamo provato a portare dentro i nostri fratelli per farli lavorare e non hanno voluto. (Michael, 35 anni, nazionalità nigeriana, Padova, 18/07/2016)

Dall'estratto d'intervista con questo lavoratore nigeriano, emerge quindi come nel magazzino della TNT a Padova, dove come si è visto il reclutamento avviene principalmente attraverso l'uso delle reti migranti, il management sembra privilegiare la costituzione e il mantenimento di un gruppo nazionale "dominante", poiché questo risponde a esigenze di controllo, di disciplinamento e di cooperazione da parte della forza lavoro.

Per concludere, se è quindi indubbio che le esternalizzazioni incrementano la segregazione dei lavoratori migranti nei segmenti "secondari" del mercato del lavoro, l'analisi dei rapporti sociali e delle fratture interne al collettivo di lavoro, ha permesso di superare la visione eccessivamente dicotomica veicolata da gran parte della letteratura sulla "dualizzazione". L'etnografia ha inoltre messo in luce il modo in cui i processi di razzializzazione sono prodotti all'interno - a partire da dinamiche sociali

esterne al luogo di lavoro - e in funzione del processo lavorativo e per questo motivo, al pari di quest'ultimo, sono dinamici e non statici. Nel magazzino di Padova dove la ricerca è stata svolta, una volta affievolitasi la dinamica conflittuale che aveva permesso di superare almeno in parte le fratture preesistenti, un nuovo ordine è venuto a crearsi, fondato su nuove gerarchie basate sia sull'anzianità sia sulla costruzione di un gruppo nazionale "dominante". Come si è visto, tale ordine e le gerarchie che lo attraversano, sono inoltre plasmati, rinforzati e istituzionalizzati dalle nuove forme di organizzazione del lavoro.

3. Parigi, le fratture generazionali e i “giovani dei quartieri”

C'est sans doute pour apurer ce contentieux colonial et ses vestiges (parmi lesquels l'immigration) qu'on s'acharne volontiers sur les jeunes, autre paradoxe d'une situation qui n'en manque pas: des immigrés qui n'ont jamais émigré de quelque part.

Abdelmalek Sayad (1991, p.73)

Durante il terzo giorno di stage nel magazzino di Parigi, verso le cinque e mezza del pomeriggio, quando gli autisti stavano tornando in gran numero dai giri di consegna, mi si è avvicinato un responsabile, Sylvain: “Sbrigati, vieni a vedere l’orda selvaggia!”, indicando il flusso di giovani autisti, addetti al carico-scarico e allo smistamento delle merci che si stava concentrando davanti ad una delle porte d’ingresso del magazzino. Poi, una volta arrivati sul posto, Sylvain mi dice: “Eccoci, welcome to Africa!”.

Come si è visto nella prima sezione del capitolo, le fratture che attraversano la forza lavoro all’interno del magazzino di Parigi dove la ricerca è stata condotta, appaiono più sfumate da un punto di vista sia della linea del colore, sia da quello dello status. Se il minor grado di esternalizzazione è all’origine di quest’ultimo fenomeno, la differente storia dell’immigrazione nei due territori dov’è stata svolta la ricerca, appare essere invece alla base dei diversi processi di razzializzazione della forza lavoro. In particolare, la dinamica migratoria di lungo periodo e la presenza più importante di discendenti di migranti di nazionalità francese, dà luogo in Francia a una linea del colore più sfumata rispetto all’Italia, a delle “*blurred boundaries* tra gruppo dominante e minoranze etniche” (Alba, 2005)⁹⁰. Ciononostante, si è anche visto nella prima sezione come la “bianchezza” rappresenti comunque un elemento di privilegio, mentre la *blackness* (Fanon, 2015), al contrario, appaia come un marcatore sociale negativo che

⁹⁰ Alba (2010) afferma, in relazione alle segmentazioni etniche che mentre alcune “frontiere” sono chiare - “bright” - e cioè la distinzione tra le due parti è indiscutibile, cosicché gli individui sanno ad ogni momento da quale lato della frontiera si collocano, altre invece sono sfumate - “blurry”. In questo caso la frontiera tra maggioranza e minoranza (etnica) è più ambigua e dipende dai modi in cui questa è stata istituzionalizzata in diversi ambiti. La natura della frontiera - chiara o sfumata - influenza fortemente le possibilità d’accesso e le strutture d’opportunità esperite dagli individui.

determina un accesso limitato a determinate posizioni più valorizzate all'interno della gerarchia lavorativa, in particolare alle mansioni negli uffici.

Durante lo stage, un momento privilegiato di osservazione dei rapporti che intercorrono tra lavoratori e tra gruppi è stata la pausa pranzo. Come ha dimostrato efficacemente Nicolas Hatzfeld (2002, p. 48) relativamente ad uno studio condotto sulle trasformazioni del lavoro sulla catena di montaggio nell'industria dell'automobile, esaminando ciò che succede ai “margin” (del processo produttivo), è spesso al “centro” che ci riportano i risultati. I momenti di pausa sono, infatti, “propizi” all'espressione dei diversi attori della vita quotidiana nel posto di lavoro⁹¹. Osservare la pausa pranzo mi ha permesso pertanto da un lato di vedere come si scompongono e ricompongono i gruppi di lavoro (chi mangia con chi), dall'altro di assistere alle discussioni tra colleghi e quindi di effettuare un'osservazione di tipo dialogico, al di fuori – o meglio ai margini - del tempo e dello spazio della produzione. Sia attraverso l'osservazione della formazione dei gruppi durante le pause in refettorio o alla caffetteria, sia grazie alle conversazioni informali, è emersa in particolare la rilevanza che assume l'elemento generazionale nella struttura delle relazioni all'interno del luogo di lavoro. Il seguente dialogo tra due lavoratori, Gabriel e Arthur, sull'organizzazione delle vacanze aziendali è in questo senso significativo:

Gabriel mi propone di andare a mangiare con lui e Arthur. Accetto volentieri, la pausa pranzo è sempre fonte di angoscia, non so con chi sedermi quando si mangia in refettorio, ho paura di fare un torto a qualcuno o di ritrovarmi al tavolo da sola.

Andiamo a prendere da mangiare in una rosticceria del centro, per poi tornare a mangiare in refettorio. Mentre facciamo la coda si parla delle vacanze organizzate dal CE⁹² in Brasile dove andranno quest'anno ad ottobre, per dieci giorni. Costa circa ottocento euro, il resto lo paga il CE. Al viaggio precedente in Thailandia non ci sono andati, ma se ne sono pentiti. Il problema è per loro essere inseriti nel gruppo giusto. Chiedo cosa significa.

⁹¹ L'importanza dell'osservazione diretta dei rapporti tra gruppi e tra lavoratori e management durante i momenti di pausa dal lavoro è stata ugualmente messa in luce, ad esempio, da un'etnografia in un cantiere edile (Perrotta, 2011).

⁹² CE significa *Comité d'entreprise*, istituzione rappresentativa del personale presente nelle aziende con più di cinquanta dipendenti.

Mi spiegano che come sempre ci saranno due gruppi, e che in uno ci saranno i vecchi, che secondo loro sono dei “leccaculo”, nell’altro i giovani. Devono iscriversi e pagare in tempo per non ritrovarsi coi primi. (Diario etnografico, Ile-de-France, 01/03/2016)

Anche nel caso del magazzino dove ho svolto lo stage, quindi, la linea del colore, benché più sfumata, s’interseca con altre caratteristiche sociali, in particolare la generazione, dando luogo a una segmentazione complessa della forza lavoro. Dalla ricerca sono emersi infatti due profili sociali preminenti, che esprimono un peculiare e diverso rapporto al lavoro, e che strutturano la morfologia sociale della forza lavoro in magazzino poiché si configurano e sono rappresentati sovente come due gruppi, o categorie, in opposizione l’un l’altra. La prima è costituita dai cosiddetti “giovani dei quartieri”, categoria sociale fortemente presente nelle discussioni informali, oggetto d’importanti meccanismi di svalorizzazione sociale, i cui membri sono collocati in fondo alla gerarchia simbolica e materiale del lavoro, cioè relegati nelle mansioni più dure e dequalificate (in particolare lo smistamento e la distribuzione delle merci) e spesso assunti con contratti precari (come interinali o con contratti a tempo determinato). Il secondo, gli “anziani”, è composto invece da lavoratori che hanno generalmente più di 30 o 35 anni, sono assunti con un contratto a tempo indeterminato e hanno un’importante anzianità di magazzino. Si tratta di due categorie che sono state costruite a partire dall’osservazione etnografica, che rispecchiano una certa polarizzazione nelle relazioni lavorative, ma che non riassumono l’eterogeneità dei profili sociali presenti in magazzino. D’altronde, se l’opposizione “giovani” e “anziani” costituisce una delle possibili configurazioni delle relazioni sociali in magazzino, questa non ne esaurisce lo spettro poiché come si è visto la distinzione e la gerarchia tra operai e impiegati è altrettanto pregnante. Le due linee di frattura – operai/impiegati, giovani/anziani - si sovrappongono infatti solo in parte e possono essere attraversate da altre distinzioni fondate in particolare sul genere o sul colore della pelle.

Gli anziani, degli operai “rispettabili”

In larga maggioranza gli “anziani” hanno conosciuto una carriera ascendente che li ha portati dallo smistamento o dalla distribuzione delle merci come autisti, a svolgere mansioni d’inquadramento intermedio. Altri, come si è visto, hanno invece conosciuto una mobilità interna di tipo orizzontale poiché sono stati spostati in mansioni meno usuranti generalmente all’interno degli uffici. Gli anziani, che si considerano in opposizione ai più giovani come degli “operai rispettabili” (Benvegnù, Gaborieau, forthcoming) s’identificano maggiormente con un’identità di mestiere, quello del trasporto. Difensori del “lavoro ben fatto”, essi esprimono sovente disappunto per la perdita di *savoir faire* operaio nel settore, che vedono come il risultato in primo luogo dell’introduzione di tecnologie quali ad esempio il GPS per gli autisti. Secondo Monsef, responsabile che ha iniziato a lavorare una quindicina di anni fa come autista, “un tempo gli autisti conoscevano a memoria tutte le strade della città. Ora col GPS i giovani non conoscono più niente, seguono e basta, perdono tempo. Posso dirti che correvi come matto, arrivavi sudato. Ma era anche questo il bello del mestiere”.

A tale categoria appartiene anche Fabien, il mio *gatekeeper*. Quarantadue anni, impiegato da sedici presso TNT, anche lui ha iniziato come autista per diventare un supervisore di squadra. Francese, bianco, ha frequentato per qualche mese un corso di laurea di Giurisprudenza, senza mai conseguire il diploma. Vive in campagna (nel dipartimento della Seine-et-Marne), a diversi chilometri dal magazzino, come d’altronde la maggioranza dei membri del gruppo degli “anziani”. Secondo Fabien, in magazzino “tutti i lavoratori sono bravi, a parte i *trieurs*”, cioè gli addetti allo smistamento, postazione dov’è maggioritariamente impiegato il profilo sociale che corrisponde alla categoria dei “giovani dei quartieri”. Questi ultimi, dal canto loro, sembrano considerare invece i più anziani come arrivisti e sottomessi alla gerarchia aziendale, come dei “leccaculo” per riprendere l’espressione di Gabriel e Arthur.

Le ristrutturazioni aziendali, l’industrializzazione del processo produttivo e le esternalizzazioni, rendono le carriere interne verticali, quali quella di Fabien o di Monsef, sempre meno praticabili, e quindi la frontiera tra il gruppo dei “giovani” e quello degli “anziani” diventa più ermetica. Le esternalizzazioni rinforzano quindi le

divisioni e il sentimento d'insicurezza e concorrenza tra lavoratori, ma incrementano anche la segregazione occupazionale di certi gruppi. L'*outsourcing* favorisce così la creazione di nicchie lavorative all'interno delle quali vengono collocate determinate categorie sociali, com'è già successo con l'esternalizzazione del lavoro di distribuzione svolto dagli autisti oggi subappaltato a piccole aziende che mettono in campo forme di reclutamento informale che si appoggiano in larga misura alle reti comunitarie o a quelle di quartiere.

Infine, come si vedrà nell'ultimo capitolo, il contesto d'insicurezza quotidiana generato dalle riorganizzazioni aziendali combinato all'assenza di un'organizzazione collettiva e alla chiusura delle prospettive professionali – e quindi alla più generale svalorizzazione sociale del mestiere - danno luogo a forme diffuse di “dissenso” e “cinismo” nei confronti dell'azienda, nonché ad alti tassi di assenteismo, soprattutto da parte di una frazione degli “anziani”. Così, nonostante questi siano legati a una cultura più “tradizionale” del lavoro, spesso si trovano ad investire maggiormente nella sfera privata a fronte della svalorizzazione di quella lavorativa. È il caso ancora una volta di Fabien, appassionato organizzatore di giochi di ruolo, o di Lucie e Pierre - una delle coppie fisse in magazzino - che hanno allestito un allevamento di furetti nella loro casa in Borgogna.

I “giovani dei quartieri”: una categoria sociale tradotta in un contesto di lavoro

Come sottolineato da Fabien Troung (2013) quella dei “giovani di *banlieue*” è un categoria sociale che il discorso pubblico tende a “naturalizzare”. Un modo per evitare di scivolare nell'essenzialismo che sottende molte analisi, e che porta alla costruzione di un'immagine statica della categoria dei “giovani dei quartieri”, è quindi quello di analizzare come questa viene costruita a partire dalla collocazione nella gerarchia (sociale e lavorativa) piuttosto che a partire da determinati attributi fisici o identità sociali. L'analisi della costruzione della categoria dei “giovani dei quartieri” in magazzino, permette di mettere in luce da un lato come le segmentazioni siano costruite attraverso la selezione di profili sociali specifici in funzione delle diverse mansioni,

dall'altro come il posizionamento all'interno di una categoria non si mai definito una volta per tutte. Se infatti il reclutamento da parte manageriale si basa su attributi sociali considerati relativamente stabili, la successiva collocazione all'interno di una categoria piuttosto che un'altra è invece determinata dal posizionamento all'interno della struttura lavorativa, e come quest'ultima è quindi soggetta a cambiamento.

Stéphane Beaud e Gérard Mauger (2017) nell'introduzione ad un volume collettaneo sul tema dei giovani delle classi popolari nella Francia deindustrializzata, affermano che dagli anni Settanta le classi popolari francesi attraversano una crisi di riproduzione generazionale. Questa appare essere il frutto della crescente insicurezza sociale, della crisi del sistema scolastico⁹³, del mercato del lavoro e dei beni simbolici (politici, sindacali, culturali) (Beaud, Mauger, 2017, p.8). I giovani, e più in particolare “i giovani di *cit *”, cio  residenti nei quartieri popolari, sono divenuti secondo gli autori il punto focale di tale crisi riproduttiva. Cresciuti nel contesto del declino dei corpi intermedi, delle identit  collettive e di svalorizzazione simbolica del lavoro manuale (operaio), sperimentano processi di segregazione spaziale (abitativa), scolastica e lavorativa, e pertanto vengono dequalificati professionalmente e socialmente. Essi sono allo stesso tempo oggetto di dinamiche di stigmatizzazione sociale legate all'emergenza nel dibattito pubblico di quelle che sono state definite le “nuove classi pericolose” (Beaud, Pialoux, 2013). Tali rappresentazioni sociali si ripercuotono all'interno del posto di lavoro dove “i giovani di *cit *”, l’“orda selvaggia” cui faceva riferimento il responsabile citato all'inizio della sezione, sono etichettati sovente come pericolosi, violenti, e indisciplinati:

Abdoul [un responsabile] mi chiede cosa vorrei fare dopo la tesi: “Secondo me resti a lavorare qui, diventi il nostro capo” [ride]. Poi si fa serio e mi dice che dovrei fare una ricerca sui “giovani dei quartieri”. “Si parla molto di loro in questo momento. Karim Benzema [calciatore indagato per uno scandalo legato a un “sex tape”] dicono abbia fatto l'estorsione perch    un giovane dei quartieri. Anche l'altro, quello che ha insultato il suo allenatore viene da una *cit *, e poi c'  tutta la questione dello jihadismo”

⁹³ Sul ruolo del sistema scolastico francese nel riprodurre le diseguaglianze sociali e territoriali, nonch  sulle frustrazioni e la dequalificazione delle filiere tecniche generate dalla “democratizzazione” scolastica, si veda: Beaud, 2013.

Aggiunge: “I giovani dei quartieri sono difficili da gestire. Gli dici di fare una cosa e lo prendono come un ordine. A TNT prima c’erano due bande che si affrontavano, due quartieri. Sono anche arrivati alle mani, si sono presi a testate. Ecco perché mi hanno messo a fare il supervisore all’export, per gestire questa situazione. Quello che hai visto ieri [si riferisce a un litigio tra un dipendente e un autista], non è niente” (Diario etnografico, Ile-de-France, 18/02/2016)

Nelle rappresentazioni dominanti – in magazzino come all’esterno – quella dei “giovani dei quartieri” è una categoria di tipo intersezionale, poiché definisce la posizione dei soggetti allo stesso tempo a partire dal genere (maschile), dall’età, dal luogo di residenza (e quindi l’appartenenza di classe) e dal colore della pelle (in modo particolare nella regione parigina). In effetti, in magazzino *jeunes des cités* o *jeunes des quartiers* – cioè giovani dei quartieri popolari – è spesso sinonimo di “wesh-wesh”, termine che fa emergere esplicitamente il processo di razzializzazione⁹⁴. Si tratta in larga maggioranza di discendenti di migranti, cosicché quella dei “giovani dei quartieri” appare come una declinazione specifica della problematica relativa alla collocazione all’interno della società (francese) delle successive generazioni di migranti, che rinvia alla domanda più generale sul “quanto a lungo un migrante è migrante?”, e quanto a lungo è diverso (Mezzadra, Neilson, 2013, p.132). Tale questione è stata oggetto di numerose riflessioni e il sociologo Abdelmalek Sayad in particolare ha illustrato come “la nascita della seconda generazione abbia sconvolto i taciti meccanismi di (precaria) accettazione dell’immigrazione basati sul presupposto della sua provvisorietà” (Sayad, 2002 p.14). I processi di stigmatizzazione cui sono oggetto “i giovani dei quartieri”, sembrano quindi trovare in larga parte origine in tale dinamica sociale.

Al pari di quanto si è visto in relazione ai processi di razzializzazione e etnicizzazione, e in stretta relazione con quest’ultimi, la categoria sociale “giovani dei quartieri”, costruita al di fuori del magazzino, viene trasposta e tradotta all’interno del posto di lavoro, dando luogo a categorizzazioni che operano concretamente attraverso la

⁹⁴ Si tratta, infatti, di un’espressione di uso comune nel linguaggio “popolare” francese che deriva dalla parola berbera *wesh*, che letteralmente significa “tutto bene?”. Nel linguaggio corrente *wesh-wesh* designa i giovani dei quartieri popolari che utilizzano frequentemente tale espressione.

costruzione di classificazioni e gerarchie. Un esempio particolarmente interessante in tal senso, è la classificazione degli autisti messa in campo da Abdé l'addetto al *débriefing* (la postazione dove vengono riportati i colli non consegnati o ritirati alla fine del turno di distribuzione). Tale classificazione viene operata da Abdé sulla base del diverso profilo sociale di quest'ultimi, ed in particolare a partire dalla loro (supposta) appartenenza o meno alla categoria dei "wesh-wesh", definita in base a caratteristiche fisiche e sociali immediatamente percettibili (in primo luogo l'età, il modo di vestire e il linguaggio). La classificazione o meno all'interno di tale gruppo dà luogo a un diverso trattamento da parte dell'addetto. Coloro che rientrano, in apparenza, all'interno della categoria "wesh-wesh" sono, infatti, a priori sospettati di disonestà e potenzialmente di furti:

Abdé mette il codice nello scanner al posto di un autista, che chiama "tonton" [zio] senza nemmeno guardare se il collo c'è o meno. Si giustifica spiegandomi che si tratta di un "tonton" e non di un "wesh-wesh". Gli chiedo cosa significa. Mi risponde: "I wesh-wesh, quelli col cappuccio in testa, i pantaloni abbassati, sono quelli che si vestono come i tipi che vendono la droga nelle *cité*". Mi fa l'esempio, di un autista che è passato prima: "Quelli sono i wesh-wesh, quelli che non hanno voglia di lavorare. A volte vengono a prendere i colli ma poi se ne tornano a casa, non fanno il lavoro" (Diario etnografico, Ile-de-France, 16/02/2016)

Durante l'intervista che ha seguito questo scambio in magazzino, ho chiesto ad Abdé di spiegarmi più precisamente cosa intendesse per "wesh-wesh" e "tonton". Quello che appare significativo nella risposta alla mia domanda è da un lato il fatto che la classificazione avvenga esclusivamente a partire da caratteristiche legate all'apparenza esteriore - "i pantaloni tirati giù fino al ginocchio", "il cappuccio in testa" - ma soprattutto la rilevanza che assume l'elemento generazionale che si trova infatti alla base della distinzione tra i "tonton", gli onesti, e i "wesh wesh", i disonesti:

"Wesh-wesh? I wesh-wesh sono i giovani dei quartieri, arrivano e ti dicono "wesh wesh amico!". Mi è già successo con i giovani dei quartieri: "Wesh wesh amico! Come va? Tranquillo?". Arrivano che hanno perso un

collo e cominciano a parlarti “lalala”, t’intortano. Io sono concentrato sul lavoro. Quindi comincio a scannerizzare e chiedo: “E quello? Dov’è?”, “No ma lo hai già messo là”. Allora io dico: “Dove lo hai messo, fratello?”. Capisci? Sono quelli che cercano di parlarti: “Wesh amico, come andiamo?”. Allora io rispondo, mi confondo, e dico: “Ah l’ho messo lì”, e invece il collo è perso.

- E gli altri, i “tonton”?

No, con i “tonton” è tranquillo. Arrivano e mi dicono: “Ah piccolo, ho perso un collo!” Non faccio nemmeno in tempo a verificare sul foglio che tanto già me l’ha detto lui direttamente.

-Ma sono i vecchi?

Sì, i vecchi. Ma i piccoli, i “wesh wesh” lasciamo stare, hanno i pantaloni tirati giù fino al ginocchio. “Wesh-wesh” e hanno perso il pacco. Questi sono i “wesh-wesh” e i “tonton”. I “tonton” arrivano e mi dicono “piccolo ho perduto il collo”, lo dicono direttamente. Ma il “wesh-wesh” non te lo dice. Ti dirà “lo hai messo là”. Ma dove? Capisci? (Abdé, 22 anni, nazionalità franco-comoriana, Ile-de-France, 21/03/2016)

Da un lato, la categorizzazione messa in campo da Abdé, rispecchia la gerarchia delle mansioni che si basa sulla diversa composizione sociale degli autisti: mentre i più anziani sono impiegati in larga maggioranza nella distribuzione dei colli pesanti – mansione più valorizzata e meglio retribuita - i “giovani dei quartieri” sono generalmente impiegati nella distribuzione di quelli leggeri⁹⁵. Emerge quindi il ruolo della gerarchia lavorativa, e la costruzione di diversi profili sociali da parte del management in funzione di quest’ultima, nel rinforzare e riprodurre le segmentazioni e le rappresentazioni sociali.

D’altra parte, Abdé, di origini comoriane ha solamente ventidue anni ed è nato e cresciuto in un quartiere “caldo” (come lui stesso lo definisce) della Seine-Saint-Denis, a Sarcelles. Da un punto di vista del profilo sociale, egli si trova quindi teoricamente collocato nella categoria dei “wesh-wesh”. Ciononostante, è ancora una volta il posizionamento all’interno della gerarchia lavorativa che genera la percezione e la categorizzazione da parte di Abdé. Se egli chiama “giovani”, o “piccoli”, gli autisti che

⁹⁵ La distribuzione dei colli “leggeri” (cioè dei colli che pesano meno di trenta chili) significa inoltre avere un ritmo di lavoro molto più sostenuto, poiché questa comporta un numero molto più elevato di soste durante il giro di distribuzione.

hanno spesso la sua stessa età o anche qualche anno in più di lui, è in primo luogo perché, come evidenziato da Pierre Bourdieu, la giovinezza e la vecchiaia non sono dei dati, ma sono costruite socialmente e la frontiera tra queste due è un terreno di conflitto: “una questione di potere, di divisione (nel senso di spartizione) dei poteri” (Bourdieu, 2002, p.144).⁹⁶ Il posizionamento e l’uso della categoria “wesh wesh” da parte di Abdé mette quindi in luce come il sentimento di appartenenza ad un gruppo o ad una categoria sia legato alla collocazione nella gerarchia (sociale e lavorativa). Le frontiere tra gruppi non sono definite in maniera definitiva a partire da specifici attributi sociali poiché l’identificazione ad una categoria in magazzino dipende in larga misura dalla postazione lavorativa. Abdé prima di essere assegnato al *débrief* era addetto allo smistamento: con il cambio di mansione è avvenuto pertanto anche un cambio di percezione della propria collocazione nello spazio sociale.

“La linea mi manca”: il gruppo dello smistamento

In risposta ai processi di stigmatizzazione e categorizzazione, coloro che sono identificati come appartenenti alla categoria dei “giovani dei quartieri” in magazzino mettono in campo due strategie la prima di ordine relazionale - attraverso la formazione di un gruppo unito e protettore all’interno del luogo di lavoro – la seconda di ordine identitario. Come vedremo in maniera più approfondita nel prossimo capitolo, questi esprimono inoltre un rapporto con il lavoro in generale – e con la precarietà e la mobilità lavorativa in particolare – più strumentale e molto distante da quello espresso degli “anziani”, caratterizzato, almeno fino alla crisi e alle ristrutturazioni, da un più forte investimento soggettivo e dall’adesione a un’identità di mestiere.

Mentre numerosi tra i “giovani dei quartieri” sono assunti come autisti dalle piccole società cui TNT esternalizza da qualche anno la distribuzione dei colli, altrettanti

⁹⁶ In maniera simile, A. Sayad afferma che: “Benché queste siano di natura fondamentalmente sociale, il problema dell’età, e, con esso, il problema della durata di una generazione (per quanto artificiale e concordato possa sembrare) tendono a perdere il loro significato propriamente sociologico, a partire dal momento in cui vi si introduce una periodizzazione e la nozione di ciclo di vita” (Sayad, 1994, p.155)

lavorano all'interno del magazzino e in particolare nella mansione di smistamento (che nel magazzino in questione comprende anche il carico e lo scarico delle merci). Tra i due gruppi – addetti allo smistamento e autisti - esistono relazioni e connessioni sociali dense e significative. Tuttavia, poiché il focus della presente ricerca è il lavoro in magazzino, e poiché ho avuto la possibilità di effettuare solamente due giri di distribuzione con gli autisti, mi soffermerò qui principalmente sui lavoratori impiegati all'interno del magazzino.

In primo luogo quindi, in risposta alla stigmatizzazione e alla svalorizzazione sociale, i “giovani dei quartieri” in magazzino sembrano “fare gruppo”. La squadra addetta allo smistamento dei colli, è, infatti, non solo quella socialmente più omogenea, ma anche la più affiatata. Il lavoro allo smistamento ha d'altronde un carattere ancora fortemente cooperativo, perché non vi è ancora stato un processo di automazione comparabile a quello che si è visto nel magazzino di Padova.

Benché si tratti di una mansione svalorizzata e considerata come la più “dura” (caratterizzata da orari notturni, carichi di lavoro pesanti e ritmi di esecuzione sostenuti), diversi lavoratori hanno espresso la loro preferenza verso questa postazione rispetto ad altre che potrebbero sembrare a priori più vantaggiose. Se da un lato questi sembrano prediligere lo smistamento in ragione proprio degli orari (cominciare il turno alle tre o alle quattro del mattino significa, infatti, avere più tempo libero durante la giornata), dall'altro ciò che viene apprezzato è soprattutto l'“ambiente”, l'“atmosfera”, di lavoro. Lo stesso Abdé, quando gli ho chiesto com'era il lavoro quando era ancora sulla linea, mi ha risposto che dovevo “assolutamente” andare almeno una volta la mattina a vedere lo smistamento perché “è bello, e c'è una buona atmosfera”. Durante l'intervista ha poi aggiunto:

Ne ho un ottimo ricordo. Mi piacerebbe ritornarci, anche perché preferisco cominciare alle cinque [di mattina] così poi ho tutto il pomeriggio per fare altro. Altrimenti l'unica cosa che riesco a fare durante la settimana è andare in palestra la mattina, prima del lavoro. (Abdé, 22 anni, nazionalità franco-comoriana, Ile-de-France, 21/03/2016)

Ancora più significativo è il caso di Luciano, ventiquattro anni, entrambi i genitori originari del Madagascar, nato e cresciuto in un quartiere popolare a sud di Parigi a pochi minuti in motorino dal magazzino dove lavora. Luciano ha iniziato a lavorare alla TNT nel 2010, dopo svariate esperienze come interinale in diversi magazzini logistici della regione parigina. Durante i primi anni alla TNT, Luciano racconta di aver lavorato, come la maggioranza dei suoi “amici”, alla linea di smistamento. Tuttavia, qualche mese prima dell’intervista, era stato spostato dal responsabile alla mansione di etichettatura dei colli “preziosi” (generalmente si tratta di materiale elettronico), detta anche “sicurezza”, per sostituire un lavoratore in congedo di lungo periodo in seguito ad un incidente sul lavoro. Tale mansione consiste nel sorvegliare ed etichettare i colli di valore che vengono depositati dagli autisti all’interno di un’apposita gabbia videosorvegliata. La sua mutazione, benché temporanea, può essere considerata come una promozione e come un segno di riconoscimento da parte del management: si tratta, infatti, di una postazione che comporta maggiori responsabilità, orari diurni, che è molto meno pesante fisicamente rispetto allo smistamento dei colli, e valorizzata poiché si trova in prossimità degli uffici. Luciano ha, infatti, accesso ad un ufficio e ad un computer personale. Tuttavia, a differenza di Abdé che al *débriefing* è in costante interazione con gli autisti, in questa mansione la giornata lavorativa di Luciano è decisamente più solitaria. Non solo sono solamente in due a occuparsi dei colli “preziosi”, ma con il suo collega, un “anziano”, Luciano ha avuto un conflitto e ormai non si parlano più da diversi mesi:

Dunque, preferisco qui perché è meno faticoso, ma mi piace di più di là perché finiamo prima. E perché siamo una squadra soprattutto, siamo in tanti. Invece qui sono solo, mi annoio, perché col collega non ci parliamo neanche più, da due mesi.

- Come mai?

Gli ho chiesto – gentilmente – poiché gli autisti stavano facendo la coda davanti alla gabbia, di dare i colli agli autisti, per non farli aspettare. Mi ha gridato: “Aspetta c’è ancora tutto questo da sistemare, da mettere in ordine!”. Si è messo a urlare. Gli ho chiesto: “Ma perché urli in questo modo? Cosa ti succede?”. E lui mi fa “Se non vuoi lavorare allora vattene!”. Ok allora me ne sono andato, sono andato lì.

- Dove?

Alla linea, dagli altri. Insomma abbiamo litigato e mi sono detto che visto che non sono in strada, ma al lavoro, non mi andava di creare problemi, sono al lavoro non mi va di venire alle mani. Quindi ecco, non ci parliamo più [...]. La linea mi manca. A volte me ne rendo conto. E poi a volte vado a dare una mano agli altri, quando posso e vedo che ne hanno bisogno. Sì, la linea mi manca un po'. Ma a volte glielo dico pure "mi manca di lavorare con voi!", e loro ridono di me. (Luciano, 24 anni, nazionalità franco-malgascia, Ile-de-France 15/04/2016)

La preferenza per la mansione di smistamento appare quindi legata prima di tutto all'esistenza di un collettivo di lavoro unito, basato sulla condivisione di una medesima condizione sia all'interno sia all'esterno del luogo di lavoro. Come ho avuto occasione di osservare durante lo stage, e come diversi lavoratori hanno confermato durante le interviste, all'interno della squadra di smistamento si esprimono, infatti, forme di solidarietà, legami amicali, e un senso di appartenenza al gruppo di lavoro.

I numerosi rapporti che legano i lavoratori (che non di rado abitano nello stesso quartiere) all'esterno del posto di lavoro, come i ricorrenti giochi e scherzi durante il turno lavorativo, contrastano con l'ambiente di lavoro osservato negli uffici e in altre postazioni, dove, soprattutto nel contesto delle ristrutturazioni successive, si percepisce un clima decisamente meno gioviale:

E' venerdì, comincia a farsi sentire l'atmosfera del fine settimana. A fine turno alcuni lavoratori della linea parcheggiano la macchina davanti alle porte e accendono l'autoradio a tutto volume. Ballano. Alcuni autisti partecipano alla "festa" improvvisata dalla squadra dello smistamento. Hanno inventato una canzone per prendere in giro Olivier, un lavoratore. Il ritornello è : "Olivier si sposerà con Claudine!". Olivier mi spiega che si tratta di un'impiegata, che lui nemmeno ha mai visto perché è in un altro magazzino, ma che è considerata "poco attraente" dai lavoratori. E' uno scherzo ricorrente dice, gli cantano sempre questa canzone il venerdì. (Diario etnografico, Ile-de-France 25/03/2016)

“Fare gruppo” appare inoltre come un modo per difendersi di fronte ai processi di categorizzazione. Essere spostati in un’altra mansione, anche se più valorizzata, significa quindi essere esposti non solo alla noia, ma anche alla perdita dei legami amicali e di un gruppo che appare svolgere una funzione protettrice. L’isolamento in una mansione più solitaria rende, infatti, maggiormente soggetti a meccanismi di svalorizzazione sociale. L’affiatamento del gruppo dello smistamento, rinforza così le barriere che lo separano dagli altri lavoratori. D’altronde in molti casi, com’è emerso ad esempio dal conflitto tra Luciano e il suo collega, le forme di solidarietà tra addetti allo smistamento - o tra questi ultimi e gli autisti – non sono viste di buon grado dai più anziani.

La seconda tipologia di comportamenti messi in campo è legata al meccanismo classico di “rovesciamento dello stigma” che si manifesta attraverso reazioni identitarie all’esclusione sociale (Rivera, 2005, p.21). Questo avviene, in maniera speculare a quanto succede al di fuori del luogo di lavoro, attraverso la messa in campo di performance di mascolinità agite come modo per re-valorizzarsi e ottenere “rispettabilità” (Oualhaci, 2015). Gérard Mauger (2006), ad esempio, ha mostrato come non si possa comprendere il fenomeno della delinquenza giovanile senza connetterlo all’esaltazione della forza fisica espressa dai giovani in situazione di precarietà, altri invece hanno sottolineato come la svalorizzazione del lavoro manuale sul mercato del lavoro e nella società si traducano spesso in forme di “virilità” (Beaud, Mauger, 2017). Tuttavia, come mettono in guardia gli autori di un dossier della rivista *Genèses* su “genere e classi popolari” è necessario fare attenzione alle tentazioni di “essenzialismo” legate all’ipotesi che la virilità sia l’“ultimo rifugio” degli uomini in un contesto di precarizzazione del mercato del lavoro (Hamel, Siméant, 2006).

Le performance di mascolinità si esprimono raramente attraverso la violenza (effettiva o solamente minacciata), della quale come si è visto sono invece sovente accusati “i giovani dei quartieri” in magazzino. È invece un peculiare rapporto al corpo che sembra distinguere e caratterizzare gran parte di questi lavoratori, com’è messo bene in luce ad esempio dall’ampia diffusione tra i più giovani della pratica del culturismo:

Alle due e mezza ho finito, mi cambio, torno a casa e dopo dieci minuti esco per andare in palestra. Vado tutti i giorni, perché prima ero magro. Davvero. Ma adesso, le cose sono cambiate! Ah sì, posso proprio dirti che sono cambiate. Ho messo su trenta chili! Ero troppo magro, ero molle. E da quando vado in palestra sono più forte, sono più rapido, più solido. (Sophiane, 26 anni, nazionalità franco-algerina, Ile-de-France 16/04/2016)

La pratica del culturismo sembra così confermare le etichette attribuite al gruppo dei “giovani dei quartieri”: muscolosi, aggressivi e violenti. Tuttavia, come già osservato da diverse ricerche, se la diffusione di tali pratiche sportive contribuisce a riprodurre lo stigma legato all’identità sociale, questo può, allo stesso tempo, essere ricodificato positivamente. Grazie ad un’etnografia in diverse palestre (dove sono praticati sia il culturismo sia sport di combattimento) situate in quartieri popolari in Francia e negli Stati Uniti, Akim Oualhaci, (2016, p.177) ha ad esempio sottolineato come in molti contesti la palestra abbia sostituito la fabbrica come “luogo di socialità maschile e di costruzione di un’identità sociale”.

Il lavoro “duro” sulla linea di smistamento appare come il luogo ideale per esprimere tale identità che è anche collettiva, mentre come si è visto l’isolamento in una mansione più solitaria lascia esposti ai meccanismi di svalorizzazione sociale. Esiste quindi una connessione profonda tra le performance di mascolinità e il gruppo, all’interno del quale queste sembrano trovare un senso e potersi esprimere. Inoltre – diversamente dalle rappresentazioni dominanti sui comportamenti “virili” al lavoro (sprezzo del pericolo e non rispetto delle regole di sicurezza) – questo rapporto al corpo non comporta obbligatoriamente la messa in campo di comportamenti lavorativi a rischio. Al contrario molto spesso lo sport è visto come un modo per preservare il corpo a fronte dell’usura causata dal lavoro. Ciononostante, in un contesto in cui i “giovani dei quartieri” sono collocati nelle postazioni più dure dal punto di vista fisico, tale investimento sul corpo, come le performance di mascolinità che vi sono associate, vengono convertiti in forza produttiva, in modo molto simile a quanto si è già visto in relazione al caso italiano rispetto all’identità di “camionaro”. Così, in maniera significativa, quando un addetto alla linea di smistamento ha dichiarato un giorno di essere stanco, un suo collega e vicino gli ha risposto, ridendo: “sei un debole mio grosso negro”.

Le rappresentazioni sociali sui “giovani dei quartieri” costruite al di fuori del luogo di lavoro, sembrano quindi essere rinforzate sia dal reclutamento sia dalle pratiche e dalle interazioni in magazzino. La segregazione all’interno delle mansioni più svalorizzate e dure non solo funge da riconferma della svalorizzazione simbolica in quanto gruppo, ma dà anche luogo a comportamenti che rinforzano a loro volta le rappresentazioni sociali che vi sono associate. Come dimostrato dal caso di Abdé, se infatti le caratteristiche fisiche e sociali sono alla base del reclutamento all’interno di una certa mansione, è il posizionamento stabile e duraturo all’interno della gerarchia lavorativa che produce, in un secondo tempo, la naturalizzazione delle identità sociali.

Conclusioni

Come si è visto, se da un lato processi di razzializzazione rilevanti sembrano attraversare il lavoro all'interno del settore nel suo insieme, questi si configurano in maniera molto differente a seconda dei diversi ambiti locali e nazionali. Mentre in Italia, dove le migrazioni sono più recenti, la frattura basata sul "colore della pelle" è particolarmente netta e si sovrappone completamente all'appartenenza nazionale, in Francia questa appare più sfumata in ragione della diversa stratificazione storica della forza lavoro, e quindi della più importante presenza – quantomeno nella regione parigina – di "soggetti razzializzati" di nazionalità francese, appartenenti alle seconde o terze generazioni di migranti. Tuttavia, i processi di riorganizzazione aziendale, ed in particolare le esternalizzazioni di parte del processo lavorativo che aumentano la frattura tra lavoratori diretti e indiretti, rinforzano le segmentazioni basate sulla "linea del colore". I processi di *outsourcing*, portano così ad una crescente "dualizzazione" del mercato del lavoro attraverso la riduzione della mobilità professionale e la costruzione di "nicchie" lavorative. È il caso delle cooperative di facchinaggio in Italia, ma anche del lavoro di distribuzione degli autisti in Francia, affidato a piccole imprese che si appoggiano generalmente su reti etniche e di quartiere per reclutare la forza lavoro.

La letteratura che si focalizza sulla costruzione sociale delle differenze (Omi, Winant, 1994), ha messo in luce l'instabilità delle fratture basate sul colore della pelle. Basti pensare alle ricerche sulla "bianchezza" che hanno ritracciato la genealogia e il processo attraverso il quale diversi gruppi di migranti europei hanno progressivamente raggiunto lo "status" della bianchezza nella società statunitense (Roediger 1991; Jacobson 1998). La letteratura sulla segmentazione del mercato del lavoro – come si è visto nell'introduzione – analizza invece il modo in cui tali fratture sono tradotte e riprodotte all'interno dell'ambito lavorativo. Al pari che nel resto della società, quindi, all'interno dei luoghi di lavoro le fratture non sono statiche ma dinamiche, e "non esiste un principio d'identificazione, e ancora meno d'identità, che sia fondamentale" (Lomba,

2004, p.48).

La selezione e la costruzione di profili sociali diversi nei due casi studio, non solo rispecchiano il rispettivo contesto sociale in cui l'impresa è radicata, ma danno anche luogo a delle frontiere mobili – a delle segmentazioni “a geometria variabile” - che si evolvono nel corso del tempo e con il mutare dell'organizzazione lavorativa. Le esternalizzazioni, la razionalizzazione e l'industrializzazione del processo produttivo modificano le gerarchie basate sull'accesso differenziato non solo ad un certo status (dipendenti diretti e indiretti, centro e periferia) ma anche alle diverse mansioni, riconfigurando i rapporti tra gruppi di lavoratori. Se quindi a Padova l'automazione, la riorganizzazione del lavoro e la stabilizzazione dei rapporti sindacali hanno favorito l'emergere di nuove gerarchie e la costruzione di un gruppo nazionale dominante, a Parigi le esternalizzazioni e il crescente ricorso al lavoro interinale sembrano destinati ad accrescere la segregazione occupazionale e la svalorizzazione della categoria intersezionale dei “giovani dei quartieri”, poiché ne riducono le possibilità di mobilità orizzontale e verticale all'interno dell'impresa. L'etnografia, grazie all'osservazione diretta, ha permesso di cogliere la relazione tra l'organizzazione del lavoro e le segmentazioni che attraversano la forza lavoro e denaturalizzare così le costruzioni sociali basate sul colore della pelle, sul genere e sulla generazione.

Capitolo 6 Migranti permanenti e manodopera mobile: le strategie di mobilità e i diversi rapporti con la precarietà e l'insicurezza

Introduzione

In Francia, il ricorso alle agenzie interinali produce delle modalità e dei tempi di erogazione del lavoro volti all'ottenimento della flessibilità richiesta dal sistema logistico *just-in-time*. Come si è visto, questo permette una relativa stabilità organizzativa, poiché il controllo sulla manodopera, intercambiabile e già formata, è assicurato dal mercato del lavoro. In maniera molto simile a quanto osservato da Sébastien Chauvin (2010) a partire dal caso dei lavoratori afroamericani e latinoamericani occupati dalle agenzie di *day labour* statunitensi, la funzione della precarietà lavorativa generata dall'interinale appare quindi legata, più che alla creazione di una costante "revocabilità" dei lavoratori (d'altronde ormai garantita dalle recenti riforme del diritto del lavoro), a una loro permanente "convocabilità" (Ibid., p.26).

In Italia, i lavoratori nella logistica sono generalmente assunti dalle cooperative con contratti a tempo indeterminato. Si tratta di una modalità di gestione che permette, oltre all'abbattimento dei costi del lavoro, un maggiore controllo sulla mobilità della forza lavoro. Ciononostante, i "soci lavoratori" sono esposti alla precarietà lavorativa, poiché la loro riassunzione nel caso di uno dei frequenti cambi d'appalto non è garantita per legge. Come abbiamo visto, le mobilitazioni e gli scioperi avvenuti negli ultimi anni hanno ottenuto in alcuni dei magazzini delle maggiori imprese di corriere espresso la cosiddetta "clausola sociale", cioè l'impegno da parte dell'azienda a garantire il reintegro dei lavoratori in caso di cambio d'appalto a un'altra cooperativa. In tale contesto, nel magazzino di Padova, la flessibilità nell'utilizzo della manodopera avviene attraverso il ricorso alle cosiddette "cooperative esterne", che non sono coperte dalla contrattazione aziendale.

Da un lato, la possibilità di disporre di manodopera “alla spina”, cioè il potere di convocare in qualsiasi momento il lavoratore e pagare solo il lavoro erogato, la pervasività e l’imprevedibilità del tempo di lavoro e la conseguente impossibilità di programmare il tempo di vita, fanno sì che il *just in time* produttivo diventi anche “*just in time* della vita”, come osservato in relazione al caso dei lavoratori degli stabilimenti della Foxconn (Andrijasevic, Sacchetto, 2017, p. 402). Dall’altro, in entrambi i contesti studiati, i salari al di sotto degli standard nazionali e le carenti condizioni di salute e sicurezza sul lavoro, fanno emergere la scarsa importanza accordata alla riproducibilità della forza lavoro da parte delle imprese, permessa dall’ampio bacino di manodopera disponibile nei territori d’insediamento dei poli logistici.

Le diverse strategie di controllo della mobilità della manodopera attuate dalle aziende, sono in relazione e si confrontano inoltre con le diverse pratiche messe in campo dai lavoratori. Mentre i lavoratori migranti impiegati nel magazzino di Padova, fortemente sindacalizzati, sembrano ricercare una maggiore stabilità lavorativa ed esprimono quindi un più forte attaccamento al posto di lavoro, in Francia, a fronte della degradazione delle condizioni di lavoro e della riduzione consistente delle possibilità di mobilità interna, i lavoratori adottano spesso sia tattiche originali di mobilità infra-settoriale sia di “uscita” dal settore. Queste si appoggiano inoltre non di rado su un uso strategico del welfare statale.

La domanda di ricerca che attraversa il presente capitolo è duplice. Da un lato, a partire dall’analisi delle traiettorie lavorative - e grazie ad un approccio etnografico attento alle mobilità “in corso” (Pegis, Pasquali, 2016) - s’intende interrogare ciò che le diverse pratiche di mobilità, o d’immobilità, mettono in luce in relazione al rapporto con il lavoro e alle diverse disposizioni lavorative. Dall’altro, l’analisi si focalizza su strategie di mobilità che si prestano a un’interpretazione ambivalente, con l’obiettivo di rispondere alle seguenti domande: poiché per le aziende il turnover diventa problematico quando è il lavoratore a mettere in campo le proprie scelte di mobilità (Smith, 2006, p.397) la mobilità lavorativa e l’uso strategico del welfare da parte dei lavoratori francesi, possono essere letti come forme di resistenza? Oppure al contrario, poiché le imprese sembrano approfittare del turnover di una forza lavoro numerosa,

omogenea e già formata, sono da considerarsi come l'espressione di una precarietà subìta?

Mentre nella prima sezione del capitolo sarà esposto il quadro teorico che sottende l'analisi del materiale empirico - in particolare la letteratura che ha evidenziato come la mobilità lavorativa possa considerarsi come un terreno di agency - nella seconda sezione saranno analizzate le disposizioni lavorative dei lavoratori migranti impiegati dalle cooperative di facchinaggio in Italia. Nella terza e ultima sezione saranno infine esaminati i diversi rapporti con l'insicurezza lavorativa e la precarietà nel magazzino francese, nonché le pratiche di mobilità e "di uscita" messe in campo dai lavoratori.

1. La mobilità come oggetto di studio e terreno di conflitto

Il controllo sulla mobilità della forza lavoro costituisce una problematica essenziale per le imprese. Sul mercato del lavoro, questa si distingue in verticale e orizzontale, ma anche in “esterna”, tra diverse imprese, o “interna”, cioè dentro la medesima azienda. Come evidenziato da una ricerca condotta per l’Insee (Amossé, 2003), la mobilità esterna è più frequente soprattutto nelle mansioni scarsamente qualificate e all’inizio della carriera lavorativa. Quella interna, che apre generalmente a maggiori opportunità di carriera, riguarda invece, in maggioranza, i lavoratori più qualificati, nel settore sia privato sia pubblico.

La mobilità del lavoro è stata anche oggetto di diverse analisi storiche e macrostrutturali. Yann Moulier Boutang (2000) in un volume ormai classico ricostruisce ad esempio la storia del lavoro “dalla schiavitù al lavoro salariato”, come storia del controllo e del governo della mobilità della forza lavoro. Secondo l’autore, infatti, la storia del capitalismo non solamente è caratterizzata dalla persistenza nel tempo di forme di lavoro “non libero”⁹⁷, ma è segnata anche dalla propensione costante alla “fuga” dal lavoro dipendente, o meglio dalla tensione fra la tendenza del capitale ad esercitare un potere dispotico, a “imbrigliare” la forza lavoro, e la tendenza di quest’ultima a sottrarsi. Luc Boltanski e Eve Chiapello (1999) hanno invece analizzato il processo attraverso cui le istanze di rifiuto, di contestazione e le domande di autonomia che si sono espresse in particolare negli anni Sessanta e Settanta, sono state sussunte e trasformate nel modello flessibile che mette a valore la mobilità. Per quanto riguarda il dibattito sulla mobilità transnazionale, la prospettiva dell’autonomia delle migrazioni ha messo in luce non solo l’irriducibilità dei movimenti migratori contemporanei alle leggi dell’offerta e della domanda che governano la divisione internazionale del lavoro, ma anche, allo stesso tempo, “l’eccedenza delle pratiche e delle domande soggettive che in essi si esprimono rispetto alle cause oggettive che li determinano” (Mezzadra, 2004, p.8). In un volume più recente, Brett Neilson e Sandro

⁹⁷ Allo stesso modo, anche secondo gli storici della *global labour history* quali Marcel van der Linden (2008) l’idea secondo cui il lavoro salariato “libero”, descritto da Karl Marx, rappresenti lo standard nel modo di produzione capitalistico deve essere rimessa in discussione, dal punto di vista sia storico sia contemporaneo.

Mezzadra (2016), si sono interessati al rapporto tra mobilità (in particolare della forza lavoro migrante) e meccanismi di governo di quest'ultima, sottolineando l'ambivalenza delle pratiche di mobilità che esprimono allo stesso tempo forme di dominio e spossessamento, ma anche "desideri di libertà ed eguaglianza" e che giocano un ruolo cruciale nella riconfigurazione dei confini.

Le ricerche sociologiche analizzano invece molto spesso la mobilità sul mercato del lavoro come principalmente subita in un contesto di precarizzazione crescente del mercato del lavoro. Stéphane Beaud e Gérard Mauger (2016), ad esempio, ritornano sull'inchiesta svolta nell'industria automobilistica a Sochaux-Montbéliard negli anni Ottanta e Novanta da Stéphane Beaud e Michel Pialoux (1999), che aveva analizzato la rottura di trasmissione politica tra generazioni operaie. Gli autori si concentrano qui sul cambiamento avvenuto tra generazioni in termini di rapporto soggettivo al lavoro, ed evidenziano come per i giovani scarsamente diplomati, che si confrontano con un mercato del lavoro che li "condanna" ad alternare lavori precari, stage e disoccupazione, l'orizzonte di un lavoro stabile si faccia sempre più lontano ed astratto. Secondo gli autori, i giovani sembrano sviluppare pertanto da un lato una crescente avversione per gli impieghi subalterni, dall'altro strategie a breve termine - "giorno per giorno" - che impediscono la costruzione di un progetto professionale e di vita a lungo termine (Beau, Mauger, 2017, p. 9).

Tuttavia, già a partire dalla fine degli anni 1970, i sociologi hanno cominciato ad osservare un cambiamento progressivo nelle attitudini lavorative rispetto alle generazioni precedenti, ed in particolare in relazione al rapporto con la precarietà. In particolare, le analisi hanno sottolineato come vi fosse una certa corrispondenza tra il tipo di attitudini richieste dal lavoro "flessibile" - presentate dai datori di lavoro come propensione all'indipendenza, all'autonomia e al cambiamento - e le disposizioni soggettive di una nuova composizione sociale che si mostrava sempre meno propensa alla prospettiva del lavoro in fabbrica "a vita". Si trattava di disposizioni che erano comprese attraverso l'analisi delle traiettorie e del contesto sociale ed economico. Tale corrispondenza veniva letta, infatti, come l'espressione della disillusione rispetto alle aspettative create dalla società in termini di mobilità sociale e quindi come una forma di realismo sociale da parte delle giovani generazioni. Mobilità e intermittenza lavorativa

sembravano diventare progressivamente da un lato l'unico orizzonte possibile, ma dall'altro anche un modo per tentare di sfuggire alla disciplina del lavoro di fabbrica. All'interno del filone di studi della sociologia delle classi popolari, Michel Pialoux (1979), è l'autore di un lungo saggio in cui analizza l'ingresso nel mercato del lavoro degli adolescenti di *cit * – cio  dei quartieri popolari - considerati come un “gruppo” sociale che ha una reale esistenza collettiva e una coerenza fondata sulla consapevolezza dell'assenza di “dignit ” sociale. Il saggio, basato su una serie di ricerche condotte nel corso degli anni Settanta in diverse *cités* della regione parigina, si concentra nello specifico sul modo in cui i giovani, approfittando dello sviluppo del lavoro interinale all'epoca in forte espansione, mettevano in campo strategie di mobilit  volte a migliorare la loro condizione lavorativa. Concretamente, i giovani oggetto dello studio, sembravano riuscire a destreggiarsi con il lavoro interinale in due modi. Per coloro che avevano competenze specifiche o una qualifica, questo costituiva un modo per accedere a delle condizioni lavorative (in termini di salario e mansione) dalle quali “normalmente” erano esclusi. Per coloro privi di formazione era invece un modo per evitare il pi  a lungo possibile la fabbrica o il lavoro sotto padrone nelle piccole e medie imprese artigianali, generalmente mal retribuito e caratterizzato da condizioni di lavoro particolarmente dure. Michel Pialoux (1979) nel saggio citato incoraggia ad esaminare le “condizioni concrete di riproduzione” della forza lavoro, nel doppio senso di riproduzione materiale e di riproduzione di generazioni successive portatrici di disposizioni analoghe, in particolare attraverso lo studio del ruolo giocato dal sistema scolastico nel perpetuare le diseguaglianze sociali. Allo stesso tempo, egli invita ad analizzare simultaneamente la logica attraverso cui si formano le aspettative dei datori di lavoro e le attitudini al lavoro degli individui. In tal senso, l'autore mette in luce l'esistenza di una “relazione dialettica” tra il sistema di attitudini lavorative dei giovani e le aspettative dei datori di lavoro. Il lavoro interinale – e pi  in generale l'ideologia del lavoro “flessibile” che ne ha accompagnato lo sviluppo valorizzando il “gusto” per l'indipendenza e il cambiamento, cos  come l'interiorizzazione della disponibilit  - sembra, infatti, aver trasformato in “virt ” professionali dei comportamenti fino ad allora considerati come sintomi di “inadattabilit ” sociale. Si sono cos  convertite simbolicamente delle caratteristiche che erano precedentemente considerate come

sintomi di devianza sociale, in qualità “positive”. Nonostante Pialoux affermi che “l’incessante passaggio da un impiego all’altro potrebbe anche essere interpretato come una forma di resistenza” (Pialoux, 1979, p.37) secondo l’autore tuttavia i giovani si adattavano “retrospettivamente” ad una situazione che rispondeva in principio agli interessi delle imprese. Egli parla, inoltre, di “armonia prestabilita” tra attitudini (dei giovani) e aspettative (dei datori di lavoro) e dello sviluppo del lavoro interinale come di un’“istituzionalizzazione” di condizioni d’impiego anteriori volte alla gestione della flessibilità. In sostanza, quanto emerge, è che il sistema economico ha messo a valore attraverso il lavoro interinale disposizioni specifiche fino a quel momento non ancora valorizzate. In tal senso l’inchiesta pionieristica di Michel Pialoux sembra andare nello stesso senso delle ipotesi e delle analisi elaborate diversi anni dopo da Luc Boltansky e Eve Chiapello (2001), che hanno illustrato come all’inizio degli anni Settanta le domande di autonomia e di riduzione dell’orario di lavoro siano state sussunte e trasformate nel modello flessibile che mette a valore la mobilità. Tali analisi appaiono preziose poiché storicizzano e illustrano la genealogia di una situazione che – benché con delle evidenti differenze di contesto – presenta forti caratteri di continuità.

Più di recente, si è sviluppato un dibattito sul tema della mobilità in seno al filone di studi cosiddetto della *labour process theory*, le cui analisi si concentrano sulle modalità di costruzione del “consenso” all’interno del processo lavorativo. In tale quadro analitico Edwards e Scullion (1982) sono stati i primi ad ipotizzare il *quitting* [lasciare il posto di lavoro] come espressione di un conflitto latente tra capitale e lavoro. Chris Smith (2006) ha messo in luce come questi autori non abbiano tuttavia esaminato in maniera sufficiente il rapporto che intercorre tra tali comportamenti e il loro impatto concreto sul processo lavorativo. Secondo Smith, infatti, l’“indeterminatezza” del lavoro è duplice. Prima di tutto è intesa nell’accezione “classica” – già vista nel terzo capitolo della tesi – che definisce la forza lavoro come “indeterminata” poiché la precisa quantità di “sforzo” da estrarre non può essere fissata prima dell’ingresso dei lavoratori nel processo lavorativo, e quindi il contratto di lavoro non la può stabilire. Concetto chiave per la comprensione dell’antagonismo tra datori di lavoro e dipendenti, l’indeterminatezza mette in luce prima di tutto come la “cattura” della forza lavoro non garantisca la sua produttività. La seconda dimensione dell’“indeterminatezza” del

lavoro si riferisce invece precisamente alla mobilità, ed è connessa al fatto che il lavoratore può in ogni momento (almeno teoricamente) porre fine al contratto e cambiare datore di lavoro.

Le strategie di mobilità dei lavoratori e quelle messe in campo dai datori di lavoro – che possono essere volte al controllo della mobilità, cioè del turnover della forza lavoro, o al contrario puntare al suo imbrigliamento (convocabilità) - sono strettamente connesse quindi all’organizzazione del processo lavorativo, al sistema di welfare e al mercato del lavoro. La pressione esercitata da un forte turnover può, ad esempio, produrre delle contro-strategie manageriali con l’obiettivo di ridurre la mobilità del lavoro. Oppure, al contrario, le imprese possono anche aumentare l’intercambiabilità della forza lavoro in modo da ridurre il *mobility power*, cioè diminuire la dipendenza dell’azienda da una forza lavoro che possiede competenze specifiche. Questa seconda configurazione appare rispecchiare la situazione osservata nel settore logistico, e analizzata nel quarto capitolo della tesi, dove – in particolare nel contesto francese – la presenza di una manodopera numerosa e già formata permette di usufruire dei vantaggi della flessibilità fornita dal lavoro interinale, evitando allo stesso tempo gli inconvenienti e i costi legati ad un forte turnover.

Il *quitting* – abbandonare un posto di lavoro svantaggioso – che può essere quindi fonte di conflitto o negoziazione, è stato giudicato spesso in maniera negativa rispetto ad altre forme collettive e organizzate di resistenza, in particolare perché percepito come un comportamento individualistico. Tuttavia, come messo in luce da Smith (2006), questo può invece avere portata conflittuale, e determinare anche cambiamenti importanti nelle forme del regime lavorativo.

Diverse ricerche hanno approfondito le riflessioni e le teorie relative alla mobilità lavorativa qui illustrate, attraverso l’analisi di diversi casi studio. Gabriella Alberti (2014), ad esempio, a partire dal caso dei lavoratori migranti impiegati nei servizi a Londra, ha ripreso le ipotesi elaborate da Smith, e più in generale le riflessioni sviluppate dalla *labour process theory*, alla luce della prospettiva dell’“autonomia delle migrazioni” (Mezzadra, 2004; Papadopoulos, Tsianos 2013), per analizzare le mobilità lavorative come terreno di resistenza. Focalizzandosi sulle “motivazioni” soggettive (quindi anche extra economiche) dei lavoratori che “entrano ed escono” da lavori

precari, Alberti ha mostrato come i lavoratori migranti e precari usino strategicamente il loro status di *mobility and temporarity*, per spostarsi attraverso diversi impieghi alla ricerca di migliori condizioni lavorative. Allo stesso tempo, Alberti ha messo in luce da un lato il “differenziale” di mobilità che attraversa la forza lavoro lungo linee di classe, di genere o di status giuridico - e che determina la possibilità di prevedere o meno di lasciare il posto di lavoro - dall’altro l’ambivalenza di tali pratiche da un punto di vista dell’organizzazione sindacale, questione che in parte sarà ripresa nel presente capitolo in relazione al caso studio della logistica.

In maniera simile, Rutvica Andrijasevic e Devi Sacchetto (2016) a partire dal caso dei lavoratori della Foxconn nella Repubblica Ceca, hanno analizzato le migrazioni lavorative infra-europee e illustrato i fattori soggettivi che sottendono la mobilità dei migranti che si spostano attraverso diversi paesi dell’Ue grazie ad una conoscenza dei diversi mercati del lavoro, ai differenziali retributivi tra paesi e al sostegno delle reti comunitarie. Inoltre, essi evidenziano che i migranti possono anche appoggiarsi alle agenzie di reclutamento internazionale consapevoli delle forme di controllo nel lavoro e all’esterno del posto di lavoro. Gli autori hanno così messo in luce l’emergenza di una forza lavoro “multinazionale” le cui strategie di mobilità non sono riducibili alle leggi della domanda e dell’offerta (di manodopera). Tali analisi influenzano la mia ricerca e costituiscono il punto di partenza teorico e di elaborazione della problematica sviluppata in questo capitolo.

2. Padova: dei migranti (quasi) stabili

Un immigré, c'est essentiellement une force de travail, et une force de travail provisoire, temporaire, en transit. En vertu de ce principe, un travailleur immigré (travailleur et immigré étant, ici, presque un pléonasme), même s'il naît à la vie (et à l'immigration) dans l'immigration, même s'il est appelé à travailler (en tant qu'immigré) sa vie durant dans le pays, même s'il est destiné à mourir (dans l'immigration) et en tant qu'immigré, reste toujours un travailleur qu'on dénie et qu'on traite comme provisoire, donc révoquant à tout moment.

Abdelmalek Sayad (2006, p.50-51)

Servono garanzie, perché io finisco la mia vita qua.

(Pravar, 38 anni, nazionalità Bangladesh, Padova, 15/07/2016)

Come si è visto nel capitolo metodologico, le interviste condotte sul campo italiano sono state svolte in larga maggioranza nelle abitazioni dei lavoratori. Questo mi ha permesso di ottenere un gran numero d'informazioni supplementari sulla situazione familiare degli intervistati, d'incontrarne altri membri, e di prolungare a volte le interviste grazie a lunghe conversazioni informali prima e dopo l'intervista. È emersa così un'omogeneità molto forte da un punto di vista sia delle condizioni abitative sia familiari.

Padri di famiglia

La maggioranza dei lavoratori migranti che lavora nel magazzino di TNT a Padova ha un permesso di soggiorno stabile, molti hanno avviato le pratiche di richiesta della cittadinanza italiana, sebbene solo due l'avessero già ottenuta al momento della ricerca. Arrivati quindi in larga maggioranza da almeno dieci in Italia anni insieme alla famiglia, o raggiunti da quest'ultima dopo qualche tempo, essi sono generalmente inseriti in nuclei familiari in cui la divisione sessuale del lavoro appare assegnare

all'uomo il ruolo classico di *male breadwinner*. Le mogli, infatti, hanno raramente un impiego e si occupano invece del lavoro di riproduzione e di cura della famiglia.

Durante le interviste, mogli e figli erano sovente presenti. Tuttavia, a parte una sola eccezione – una donna che aveva lavorato nel settore dello smistamento rifiuti per qualche anno in seguito al licenziamento del marito, e che aveva avuto inoltre un'importante esperienza di sindacalizzazione - queste non sono mai intervenute direttamente durante le interviste, se non per offrirmi qualcosa da bere o da mangiare. Alcune, inserite all'interno di reti comunitarie, benché arrivate in Italia da diversi anni avevano una conoscenza approssimativa della lingua italiana, facendo emergere il ruolo ambivalente delle reti che forniscono un sostegno ma che possono anche aumentare l'isolamento delle migranti. Come messo in luce da Francesca A. Vianello (2009) in relazione al caso delle donne ucraine in Italia, la scarsa conoscenza della lingua e la dipendenza dalla rete migratoria riducono, infatti, l'autonomia quanto le opportunità d'inserimento sociale nel paese d'immigrazione.

Tale situazione è stata spesso giustificata dai lavoratori attraverso le difficoltà incontrate dalle donne migranti sul mercato del lavoro italiano a reperire impieghi considerati accettabili e “rispettabili”⁹⁸, cioè – dal loro punto di vista – non (socialmente) degradanti⁹⁹. È, per fare solo un esempio, il caso di Mohammed, lavoratore marocchino arrivato in Italia alla fine degli anni Novanta e impiegato a TNT da dodici:

L'appartamento dove vive la famiglia di Mohammed si trova in un piccolo comune vicino a Monselice (Padova). La palazzina è circondata dai

⁹⁸ Come messo in luce da Beverly Skeggs (1997), “la rispettabilità” è sempre stata uno stigma e un “fardello di classe”. La distinzione tra “volgare” e “rispettabile” - in modo particolare per le donne – ha, infatti, una lunga storia, come anche la ricerca di “rispettabilità” da parte dei membri delle classi popolari.

⁹⁹ Benché la spiegazione data dai lavoratori per giustificare il fatto che le donne non lavorino sia significativa in termini di rappresentazioni sociali e utile ai fini dell'analisi del ruolo di “padri di famiglia” che essi svolgono, è necessario tuttavia precisare che, se gran parte delle mogli non lavora, questo è legato anche a dinamiche proprie al mercato del lavoro italiano. Secondo una ricerca recente (Fullin, 2016), infatti, rispetto al rischio di disoccupazione in Italia esiste “una divisione di genere quanto all'impatto della religione” poiché le migranti provenienti da paesi cristiani hanno minori possibilità delle altre di essere disoccupate. Mentre, infatti, gli uomini sono generalmente inseriti in segmenti del mercato del lavoro, quali la manifattura e il settore edile (ma anche la logistica), dove la religione non appare costituire un criterio di selezione determinante per i datori di lavoro, le donne migranti sono invece occupate in larga maggioranza in mansioni domestiche e di cura dove, al contrario, la discriminazione sulla base della religione da parte dei datori di lavoro appare più rilevante.

campi. In salotto c'è un grande divano ad angolo, dove ci sediamo io, lui e la moglie col bambino piccolo in braccio. L'altro figlio più grande invece gioca per terra. Di fronte a noi un enorme TV troneggia sul muro. La moglie, molto più giovane, anche lei marocchina, sembra non parlare una sola parola d'italiano. Rimarrà tuttavia, senza capire quasi nulla, seduta accanto a noi col neonato in braccio durante tutta l'intervista. È arrivata in Italia da tre anni, mi spiega il marito, ma “non lavora e non studia l'italiano, perché il bambino è ancora piccolo”.

Dopo l'intervista andiamo a fumare una sigaretta in terrazzo, mentre lei ci prepara tè e biscotti, e Mohammed mi spiega che la sua precedente moglie, con cui ha avuto due figli, è deceduta. La nuova moglie è molto più giovane, l'ha “fatta venire” dal paese. Non parla quasi nemmeno il francese, perché ha solo la prima media [...]. Rimaniamo sole io e lei per qualche minuto in cucina, chiedo alla ragazza - in francese - se le piace l'Italia, scuote la testa per dire di no, e ride. Più tardi, chiedo a Mohammed se la moglie cercherà lavoro quando il figlio sarà più grande: “No, non c'è lavoro per gli uomini figuriamoci per le donne. Troverebbe solo da fare le pulizie, e io non voglio far fare un lavoro così a mia moglie. È un lavoro da rumene” (Diario etnografico, Monselice, 02/06/2016).

Quest'ultima frase, “è un lavoro da rumene”, oltre a far emergere le categorizzazioni etniche, mostra come queste s'intersechino costantemente nelle rappresentazioni sociali con altre identità e rapporti di potere, in particolare il genere. La non “rispettabilità” sociale delle donne rumene, e più in generale delle migranti provenienti dall'Est Europa, sembra d'altronde essere legata non tanto al mestiere che svolgono in gran numero (il lavoro domestico o di cura), ma soprattutto al fatto che - spesso sole nel paese d'immigrazione - queste abbiano abbandonato la famiglia e sostituito l'uomo nel ruolo di *male breadwinner*. È quindi, al contrario, il mestiere - cioè il lavoro domestico retribuito - che viene svalorizzato socialmente poiché associato ad una certa categoria sociale oggetto di stigma. La non rispettabilità delle migranti “sole” (Vianello, 2009), si trasferisce così sull'attività lavorativa svolta¹⁰⁰.

¹⁰⁰ Sempre Francesca Alice Vianello (2009), ha messo in luce del resto come nel caso delle migranti ucraine, una volta tornate al paese d'origine, si trovino spesso confrontate non solo alla “responsabilità” della disgregazione familiare, ma anche ad essere accusate di aver svolto nel paese d'immigrazione dei lavori “poco rispettabili”, non senza frequenti allusioni alla prostituzione.

I nuclei familiari incontrati vivono in appartamenti situati all'interno di quartieri popolari di Padova o in provincia. Alcuni, come Mohammed, sono rimasti a vivere in piccoli agglomerati sparsi nella campagna tra Padova e Rovigo, in seguito al trasferimento temporaneo di parte della produzione in un magazzino nei pressi di Monselice, avvenuto dopo il primo sciopero nel 2007. Il gruppo di Monselice, composto da cinque lavoratori, si reca al lavoro a Padova con una sola automobile, messa a disposizione a turno da uno di loro in maniera tale da condividere le spese della benzina. L'habitat rurale sembra in molti casi intensificare l'isolamento sociale delle donne. Soprattutto coloro che nel Paese di origine vivevano in aree rurali, appaiono apprezzare la vita di campagna perché lontana dalla "corruzione" cittadina. Dalle parole di Lotfi, ma anche da numerose altre interviste e discussioni informali, traspare, infatti, la volontà di preservare la propria "rispettabilità" attraverso la famiglia:

Adesso è meglio vivere qui. Il paese è meglio della città. In città c'è tanto casino. L'aria non è pulita. C'è casino se devi andare in un posto, devi prendere tutta la giornata. Qua a Stanghella se vuoi andare alla posta massimo un quarto d'ora esci e via. Se vai in Comune dieci minuti e via. Se vai in comune a Padova devi prendere tutta la giornata. Se devi andare al pronto soccorso a Padova serve tutta la giornata. L'ospedale qua è a Monselice. Uno nuovo, molto grande e molto pulito.

- Voi venite dalla città o dalla campagna in Marocco?

Io dalla campagna. E la città è lontana diciotto chilometri. E' una città tra Marrakech e Casablanca. La campagna là è come qua a Stanghella. Per questo mi piace. Mi piace la campagna per tenere la mia famiglia giusta. Per tenere il figlio mio giusto. Adesso ha diciotto anni. Se esce a Padova, se voglio trovarlo, se lo chiamo al telefono, mi dice sono qua vicino ma non so dov'è andato. Se esci di casa per cercarlo e trovarlo non puoi. Qua a Stanghella è piccolo. Se esce di casa e torna tardi, "pronto dove sei?" "sono vicino", ci metti due minuti per vedere se c'è o non c'è. A Padova è un casino. Droga, haschich. Qua è tranquillo. (Lotfi, 56 anni, nazionalità marocchina, Monselice, 23/07/2016)

La percezione di svolgere un lavoro degradante e socialmente svalorizzato, sembra portare ad investire in maniera ancora più importante nel proprio ruolo di capo famiglia

per compensare attraverso la “rispettabilità” sociale la svalorizzazione lavorativa. In effetti, la condizione migrante qualifica socialmente il lavoro effettuato (Sayad, 2006), sicché l’immigrazione in quanto fenomeno sociale “contribuisce a produrre delle carriere professionali nelle quali la dequalificazione sociale è un dato durabile o permanente” (Gay, 2016, p. 580). In tale contesto, le difficoltà a mettere in campo delle mobilità verticali all’interno della società d’accoglienza e la segregazione all’interno di segmenti del mercato del lavoro svalorizzati, spingono ad investire con forza nel ruolo domestico di capo famiglia, anche attraverso le aspettative crescenti quanto all’avvenire dei figli in Italia, cioè le speranze di mobilità sociale inter-generazionale. Tali caratteristiche influenzano in maniera pregnante il rapporto con il lavoro, poiché le strategie lavorative sono, per la maggioranza dei lavoratori incontrati, profondamente intrecciate con quelle familiari:

Ho fatto venire la mia fidanzata, con cui poi mi sono sposato e ho avuto due figli qui nel 2012. Ho quindi una famiglia da mantenere e un affitto da pagare. Avrei potuto fare come altri che vengono soli si affittano una stanza a centocinquanta euro e mandano tutto lo stipendio a casa, tengono per sé trecento euro. Ma io voglio vedere i figli crescere. E poi alcuni tornano a casa dopo anni, come un mio collega nigeriano, e trovano la moglie che ha avuto un figlio. E poi, voglio che i miei figli non vivano la povertà che ho vissuto io. (Camil, 36 anni, nazionalità marocchina, Padova 28/05/2016)

Il progetto di stabilizzazione a lungo termine e l’importanza accordata al ruolo sociale all’interno della sfera domestica influiscono sul rapporto con il lavoro in generale ma sembrano avere un impatto anche su quello specifico relativo all’usura del corpo. Questo porta, infatti, a mettere in campo delle scelte e delle strategie che consistono nel gestire il proprio “capitale di salute” come una risorsa che non è “inesauribile” (Gaborieau, 2016, p.586), nonché in alcuni casi a sacrificare l’aspetto economico in favore della salvaguardia del ruolo familiare¹⁰¹. Questo è, ad esempio, il

¹⁰¹ Si concorda su questo punto con le analisi di David Gaborieau (2016) e con la critica che sviluppa – a partire dal caso dei lavoratori della logistica nel settore della grande distribuzione alimentare – rispetto alla psicodinamica del lavoro (Dejours, 2000). Questa pone l’accento sulle strategie difensive e sulle costruzioni identitarie legate alla questione del rischio, interpretando sovente la violazione delle regole di sicurezza come una strategia collettiva volta a “dare un senso” ad un mestiere duro e svalorizzato. Quella

caso di Mansour, sposato e padre di quattro figli, che ha preferito essere spostato dal turno notturno a quello pomeridiano. Il lavoro notturno, benché più remunerativo, ha, infatti, dal suo punto di vista, il doppio svantaggio di essere nocivo per il corpo e di avere degli orari “anti sociali” che impediscono di adempiere in maniera soddisfacente al proprio ruolo domestico, di godere appieno dello spazio e del tempo familiare:

Prima ero responsabile della squadra di notte, c'erano sempre casini. La notte è dura, fa male. Io lavoro per vivere non per morire. Lavori dalle nove, dalle dieci. Ti brucia il sangue, sei nervoso. E non avevo neanche il tempo di giocare coi miei bambini, perdi la vita. Non vedevo neanche il sole. Ho una differenza di duecento, trecento euro. Ma è meglio così, sto coi bambini, faccio colazione con loro, il pranzo, la merenda. E se ancora sono svegli, anche la cena. Per esempio oggi è sabato, quelli con cui lavoravo il pomeriggio stanno ancora dormendo. Devono correre poi tutto il sabato e domenica per fare la spesa. (Mansour, 45 anni, nazionalità marocchina, Padova 22/05/2016)

La possibilità di spostarsi divergono fortemente a seconda delle diverse traiettorie individuali e familiari. Tornare indietro, come migrare in un secondo paese, significa, infatti, sperimentare un'ulteriore frattura nel proprio progetto di vita (Sacchetto, Vianello, p.11) cosa che appare ancora più difficile da realizzare se si ha una famiglia a carico, come si evince dalle parole di Salah, originario di Casablanca, padre di tre figli nati in Italia per i quali un eventuale ritorno al paese d'origine del padre consisterebbe in uno “sradicamento” dal contesto sociale in cui sono nati e cresciuti:

Se hai dei figli che hanno studiato qui, lavorato qui, se torno al paese questi vengono con me in Marocco? Impossibile! Per lui il suo paese è l'Italia. Anche se io tornassi al paese mi direbbe papà io non posso vivere qua. Perché non hai gli amici, la sua vita è qua in Italia. La scuola. Ho pensato anche di prendere la cittadinanza per lui così sta tranquillo. Hai

della psicodinamica è una prospettiva che fornisce degli spunti interessanti, ma che tuttavia sembra lasciare scarso spazio all'analisi dell'organizzazione del lavoro, che finisce per essere concepita come “un'entità *data*, che non ammette discussione sulle questioni della qualità dei processi di lavoro e del rapporto con il benessere” (Salento, 2013). Su questo tema, in relazione al lavoro dei netturbini, mi permetto di rimandare anche a Benvegnù (2016).

cominciato in questo paese qua, il secondo paese. Hai trovato una cosa regolare, calma, tranquillo, perché vuoi cambiare? Hai lavoro, la gente ti rispetta, stai come al tuo paese. (Salah, 53 anni, nazionalità marocchina, Monselice, 21/07/2016)

Le strategie lavorative imperniate intorno al progetto familiare, determinano quindi in molti casi una minor propensione verso forme di mobilità internazionale (o di ritorno al paese d'origine), intraprese invece da coloro che, di più recente immigrazione, all'epoca delle ristrutturazioni aziendali avevano optato per l'ottenimento di un'indennità di licenziamento – la liquidazione – in modo tale da poter ritornare al paese d'origine o migrare in altri paesi europei e avviare di piccole attività commerciali:

Meglio prendere poco tutti i mesi e vivere la vita con la tua famiglia tranquillo, con calma, che prendere quei 20.000 euro e spenderli in due o tre anni. E gli altri anni cosa fai? La mancia? [...]. Meglio continuare la vita tua e tutti i mesi arriva la busta paga tua. E dividere quella busta paga: un po' per l'affitto, paga le bollette, paga il bollo della macchina, l'assicurazione, per la scuola della tua famiglia. Rimane qualcosa, va bene a posto. Se non rimane niente, grazie a Dio la mia famiglia è sistemata. (Lotfi, 56 anni, nazionalità marocchina, Monselice 23/07/2016)

L'impatto della crisi sulla mobilità occupazionale

Se da un punto di vista del profilo sociale i lavoratori incontrati presentano delle caratteristiche relativamente omogenee e rientrano in larga maggioranza nella tipologia di *male bradwinner*, le traiettorie migratorie e lavorative appaiono tuttavia diversificate. Alcuni sono stati inseriti da subito in segmenti del mercato del lavoro caratterizzati da una forte presenza di lavoro migrante (la logistica, la piccola e media industria manifatturiera, l'agricoltura o il settore del turismo). E' il caso di Bilel, 37 anni di nazionalità algerina, che ha lavorato nelle serre in Sicilia per diversi mesi prima di arrivare a Padova, o ancora di Alain, 40 anni, di nazionalità congolese, che prima di essere assunto da una cooperativa a TNT era occupato in una fabbrica d'imballaggi di

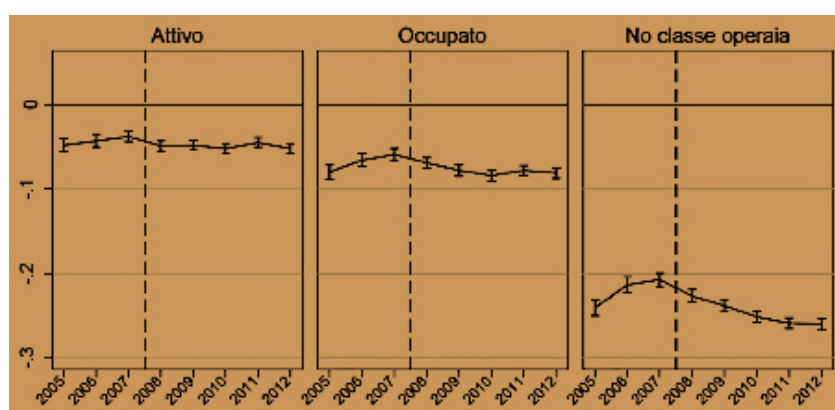
plastica a Maserà, in provincia di Padova. Altri hanno invece conosciuto traiettorie discendenti legate alla crisi economica iniziata nel 2008. È ad esempio il caso di Rafiq, di origini marocchine, che dopo un breve soggiorno in Francia negli anni Novanta dove svolgeva il mestiere di piastrellista insieme al padre, è arrivato in Italia nel 1996. Sposato con quattro figli, prima di lavorare a TNT aveva una piccola ditta di costruzioni con sei dipendenti, poi fallita a causa della crisi economica. Sommerso dai debiti, dopo due anni senza lavoro e senza sussidi di disoccupazione, Rafiq è stato assunto da una cooperativa a TNT, cinque anni prima dell'intervista:

Mio padre mi ha fatto lavorare con lui, mi sono imparato questo mestiere dell'edilizia, del muratore, e nel 2004 ho aperto la Partita Iva per conto mio, fino al 2007. Nel 2007 ha cominciato ad andare proprio male. L'ultimo lavoro l'ho preso da due imprenditori italiani, uno che è sparito e non mi ha pagato 50.000 euro. L'altro la stessa cosa. E là sono stato costretto a chiudere. Avevo dei dipendenti, ho cercato di pagarli, e sono rimasto in debito [...]. Mi ricordo all'inizio i primi giorni a buttare pacchi, a mano. Era molto dura. E pensavo anche di non tornarci più là. Ma ero costretto ad andare al lavoro perché avevo il secondo figlio appena nato, e con l'affitto ero ... ero costretto ad andare. Però non ce la facevo più te lo giuro. Non ce la facevo. Perché stare dalle nove della mattina, senza sosta ... Non c'erano pause a quel punto là [carico scarico delle merci]. Non ti lasciavano neanche fare pause. Potevano farle quelli che erano vecchi, a te come nuovo non ti lasciavano. Ero costretto a tirare avanti, con i denti e con le unghie. (Rafiq, 56 anni, nazionalità marocchina, Padova 05/06/2016)

Come messo in luce da numerose ricerche, la crisi economica ha avuto effetti rilevanti sulle migrazioni a livello internazionale: sui flussi verso i paesi di destinazione, su quelli di ritorno nei paesi di origine, sull'invio delle rimesse e sulle dinamiche occupazionali (Tilly, 2011). Una ricerca recente sulle ricadute della crisi economica sulle vite dei migranti marocchini e romeni residenti in Veneto (Sacchetto, Vianello, 2013), ha evidenziato ad esempio come questi ultimi, in maggioranza inseriti all'interno di settori particolarmente sensibili ai cicli economici (quali l'industria manifatturiera e l'edilizia), siano stati tra i più colpiti dalla fase recessiva. Tuttavia, nonostante le

differenze regionali, le ricerche hanno anche mostrato come la presenza degli immigrati nel mercato del lavoro italiano in seguito alla crisi non sia diminuita. Al contrario, l'incidenza degli immigrati sul totale della popolazione attiva è passata dal 5,2% del 2005 al 10,3% del 2012 (Ambrosini, Panichella, 2016). La crisi ha aumentato invece le dinamiche di dualizzazione del mercato del lavoro italiano, e ha determinato l'inasprimento del modello d'inserimento tipico dei paesi dell'Europa meridionale (Fellini, Fullin, 2016), caratterizzato da un forte "trade-off": da un lato il rischio di disoccupazione per gli immigrati è rimasto relativamente basso, dall'altro tuttavia questi esperiscono una maggiore segregazione occupazionale. I migranti quindi si inseriscono nelle posizioni meno stabili e meno qualificate del mercato del lavoro secondario.

Gli immigrati nel mercato del lavoro italiano: differenze nella probabilità di essere economicamente attivo, occupato e di aver evitato la classe operaia dequalificata (2005-2012)



Fonte: Ambrosini, Panichella (2016) "Immigrazione, occupazione e crisi economica in Italia", *Quaderni di Sociologia*, n°72, pp. 115-134.

Come messo in luce dallo studio da cui è tratta la tabella riportata qui sopra, lo svantaggio dei migranti nella probabilità di essere attivi nel mercato del lavoro non è stato influenzato in maniera decisiva dalla crisi. Per quanto riguarda le possibilità occupazionali, dopo un leggero declino all'inizio della crisi dal 2008 al 2010, nel 2012 queste sono tornate ai livelli del 2005. Ad essere diminuite in maniera costante a partire dal 2008, sono invece le probabilità di evitare di essere inseriti nella categoria "classe operaia dequalificata". Questo mette in luce l'aumento della segregazione

occupazionale dei migranti e di conseguenza una riduzione delle possibilità di mettere in campo delle traiettorie di mobilità verticale, sociali e lavorative. D'altronde, prima della crisi, nel settore logistico sembrava esistere un forte turnover (intra ed extra settoriale):

C'era un amico che mi ha portato alla cooperativa e mi ha detto che c'era lavoro, perché in quel periodo nel 2003 la gente scappava. Arrivava la gente per un mese faceva il lavoro e scappava. Arriva uno fa il lavoro quindici giorni, una settimana e diceva: “Dio bon che lavoro di merda” e andava via. Però lo abbiamo preso per forza perché avevamo bisogno di lavoro. Uno che è uscito da un paese, perché è uscito da un paese? Perché? Per lavoro. Ha trovato lavoro e continua il lavoro. Uno che è serio è uscito per fare un lavoro non per giocare. Era difficile però, ma adesso non è più come prima. Adesso la maggioranza è ancora con noi. Prima scappavano sempre, nel 2003, 2004, 2005, 2006, 2007. Adesso la maggioranza delle gente è rimasta. (Mohammed, nazionalità marocchina, 50 anni, Monselice 02/06/2016)

Come emerge dal racconto di Mohammed, la riduzione del turnover nel magazzino di Padova è frutto sia del miglioramento delle condizioni di lavoro in magazzino avvenuto in seguito al ciclo di scioperi, sia della diminuzione delle possibilità di reperire un'occupazione più vantaggiosa in altre aziende o in altri settori. Prima dell'inizio della crisi, e nonostante le limitazioni alla mobilità lavorativa dei migranti dovuta in particolare al legame tra contratto di lavoro e permesso di soggiorno, quando si presentavano altre possibilità lavorative o quando si superava una certa “soglia” considerata accettabile da un punto di vista delle condizioni di lavoro, era, infatti, ancora possibile lasciare il lavoro per reperire altre opportunità d'impiego grazie alle reti comunitarie presenti all'interno dei posti di lavoro:

Quando finivo alle cinque dovevo fare le pulizie in magazzino, sistemare le cose dopo il lavoro, sì la pulizia per terra con la scopa... C'erano tre reparti lunghi, giravo dappertutto a raccogliere, e poi mi mandava anche dall'altra parte dove non lavoravo dove c'erano gli elettrodomestici, c'erano i ricambi di macchina, Renault. Paraurti, le portiere, tutto. Anche dieci rimorchi di ricambi Fiat. Quindi alle cinque dovevo fare le pulizie. Il primo giorno, devo

finire il mio lavoro alle sei, mi ha tenuto in magazzino fino alle dieci! Per fare le pulizie. Ho sopportato, ma il secondo giorno ho detto: “no, non è il mio lavoro, capo”. Siccome era amico di quel direttore che era un po' matto si sono messi a urlare dentro al magazzino “ti mandiamo via!” e mi sono tolto dalla testa i brutti pensieri, perché mi sono detto possono ammazzarmi qui. Ho detto: “sì accetto di andare via piuttosto che fare questa cazzata di lavoro. Via!”. Ho acceso il mio motorino e sono andato! Poi ho contattato quell'altro mio amico e mi ha detto che la sua cooperativa stava cercando qualcuno. (Koffi, 30 anni, nazionalità ivoriana, 23/07/2016)

Mentre il radicamento in Italia, legato alle caratteristiche sociali dei lavoratori incontrati, determina una minore propensione verso la messa in campo di strategie di mobilità transazionale o di ritorno, la crisi ha pertanto determinato una diminuzione della mobilità occupazionale per i lavoratori migranti impiegati dalle cooperative nel settore logistico, poiché ne ha ridotto le “possibilità di fuoriuscita dalle occupazioni manuali dipendenti” (Ambrosini, Panichella, 2016, p.133).

Il differenziale di mobilità

Come evidenziato da alcune ricerche, la possibilità di mettere in campo delle strategie di mobilità dipende anche dal capitale sociale e relazionale disponibile (Semenzin, 2013). Mentre alcuni lavoratori dopo aver ottenuto la liquidazione, hanno raggiunto connazionali e amici in altri paesi europei, per altri il tentativo di lasciare l'Italia è fallito. Senza una solida rete di sostegno, familiare o comunitaria, intraprendere una seconda migrazione significa, infatti, correre il rischio di perdere anche quello che si era riusciti ad ottenere nel primo paese d'immigrazione. È il caso di Anis, algerino, l'unico lavoratore incontrato ad essere celibe e senza figli, che dopo un breve periodo di disoccupazione in Italia, ha deciso di spostarsi in Francia. Senza l'appoggio di amici o familiari, tale esperienza si è rivelata tuttavia fallimentare, e dopo pochi mesi Anis è tornato in Italia per iniziare a lavorare a TNT a Padova:

Vado in Europa, sto là, trovo una, mi sposo, faccio la famiglia e dopo lavoro [ride]. Cioè sono stato un po' sfortunato. Sono stato per due o tre mesi senza lavoro in Italia. Poi sono andato in Francia. Per cercare lavoro, ma dopo ho trovato la Francia ancora peggio! Per trovare lavoro là lo trovi, ma trovi lavoro in un negozio, ti danno seicento euro, settecento euro. Ma cosa fai con settecento euro a Parigi? Avevo un po' di soldi messi da parte in Italia, li ho mangiati tutti là, per pagare l'hotel in Francia. Perché con la cittadinanza ti fanno lavorare regolarmente. Se invece non hai la cittadinanza, se hai solo il permesso di qua, non vale niente. A meno che non conosca qualcuno che ti fa il contratto. Per cambiare e fare la *carte de sejour* francese. (Anis, 39 anni, nazionalità algerina, Padova, 30/06/2016)

Come messo in luce da Gabriella Alberti (2014) grazie ad una ricerca sui lavoratori migranti nel settore alberghiero londinese, esiste quindi un “differenziale di mobilità” che dipende non solo dalle risorse disponibili in termini di reti di sostegno, ma che è anche stratificato lungo linee di genere, “razziali”, di classe o ancora giuridiche. L'età in particolare sembra giocare un ruolo di primo piano nel caso dei lavoratori incontrati. I più anziani, infatti, cioè coloro che nel contesto delle ristrutturazioni hanno deciso di restare a TNT e che fanno oggi parte del gruppo “dominante”, presentano delle traiettorie che possono essere definite di mobilità bloccata. A determinare tale situazione sono quindi da un lato la crisi economica e il contesto recessivo in Italia che ne limitano le possibilità di mobilità non solo verticale ma anche orizzontale sul mercato del lavoro, dall'altro l'età avanzata:

C'è gente che prende la cittadinanza qua per poi andare in un altro paese. Ma se non ha trovato un buon lavoro qua, come si può trovare in un altro paese a cinquanta anni o cinquantadue anni? È difficile. (Zineb, 52 anni, nazionalità marocchina, 04/07/2016 Padova)

In alcuni casi, l'esperienza pregressa di un primo sradicamento dal paese d'origine ha comportato anche un processo di svalorizzazione lavorativa. È il caso di Pravar, originario del Bangladesh, arrivato nel 2007 in Italia, e impiegato da otto anni a TNT a Padova. Sposato e padre di un bambino di due anni, Pravar nel paese d'origine aveva

seguito un corso universitario (benché mai portato a termine) e lavorava come impiegato in un'agenzia di assicurazioni. In seguito a un "problema di famiglia" Pravar è venuto in Italia, a Catania, dove uno zio lo ha accolto e gli ha trovato un primo impiego nel commercio.

Se ho la famiglia qua. Il bambino qua. Ma anche se non ci fosse la famiglia, io devo lavorare. Adesso se lascio il mio lavoro, ho passato dieci anni della mia vita qua, ormai li ho persi, non ce la fai a tornare al paese e trovare un lavoro. Quindi servono garanzie, perché io finisco la mia vita qua"
(Pravar, 38 anni, nazionalità Bangladesh, Padova 15/07/2016)

Tutti gli elementi messi in evidenza dalla ricerca – riduzione della mobilità occupazionale in Italia in seguito alla crisi, radicamento indotto dal progetto familiare, e l'età avanzata di molti lavoratori appartenenti in particolare al gruppo degli "anziani"- fanno sì che la possibilità di un ritorno al paese d'origine come quella di mettere in campo un'ulteriore mobilità internazionale appaiano per molti sempre più remote. Come si vedrà nel prossimo capitolo, il processo di sindacalizzazione ha favorito inoltre il radicamento di questi lavoratori, in ragione sia dell'investimento soggettivo e materiale nelle mobilitazioni, sia del miglioramento delle condizioni di lavoro e dei salari.

La scommessa sulle seconde generazioni

I migranti incontrati nel magazzino di Padova sembrano quindi appartenere in larga maggioranza alla categoria dei migranti cosiddetti "permanenti", figura di per sé contraddittoria poiché sfida le rappresentazioni sociali che perpetuano l'immagine del migrante come permanentemente temporaneo, cioè come forza lavoro temporanea, solamente "in transito" (Sayad, 2006, p.50). Nonostante questo, una certa tensione verso la mobilità transnazionale resta fortemente presente nei discorsi di molti lavoratori, e sembra non essere mai completamente eliminata dall'orizzonte delle possibilità, soprattutto in ragione degli aspetti temporali e dell'acuirsi della crisi

economica in Italia. In particolare, col passare degli anni e con il progressivo ingresso delle seconde generazioni nel sistema scolastico prima e all'interno del mercato del lavoro poi, molti lavoratori – vedendo il destino riservato dalla società d'accoglienza e dal mercato del lavoro a figli di colleghi o amici connazionali - temono di vedere le proprie aspettative di mobilità verticale inter-generazionale disattese. L'Italia sembra, infatti, essere percepita sempre di più come un paese sfavorevole in termini di mobilità sia sociale sia lavorativa. Diversi lavoratori hanno insistito ad esempio a più riprese sull'inutilità della lingua italiana per i propri figli in una prospettiva di mobilità internazionale o di ritorno al paese d'origine, come conseguenza della segregazione occupazionale subita dalle seconde generazioni, o ancora delle restrizioni all'accesso alla cittadinanza italiana:

 Sì anche i miei paesani vanno in Inghilterra! In Inghilterra fanno casino per questo. L'Inghilterra è andata fuori (dall'Ue) per questo adesso. E questo è un problema grande. Tutti i miei paesani che vanno. Che io conosco, almeno venti famiglie ho visto quest'anno, solo che conosco io, che sono andati in Inghilterra. Hanno preso il passaporto e sono andati di là. Hanno lasciato il lavoro qua. Perché con la famiglia c'è una differenza come dire... di educazione. In Inghilterra è molto alta, per i bambini. Per questo i miei paesani tutti pensano ad andare di là. In Italia, come studi, come educazione, per noi non va bene. Non ti aiuta dopo. Perché questa lingua, l'italiano, non va da altre parti. L'inglese invece è mondiale. Se uno studia l'inglese in Inghilterra, dopo torna al paese e trova un lavoro subito, perché in inglese vanno forte. Ma con l'italiano, là in Bangladesh, puoi cercare lavoro solo all'ambasciata italiana [ride] non c'è altro. E' un problema questo. Come gli algerini, il francese, loro parlano il francese in Algeria e vanno forte di là. Loro vanno in Francia. Ma per noi il francese no, inglese. Io penso o Canada, o Inghilterra o America o Australia.

 - Ma quindi vorresti andare?

 Se trovo posso pensarci, per il bambino. Per me adesso non c'è niente. Ma per il bambino... Perché se studia qua è obbligato a restare qua per sempre. Perché c'è questo problema che tanti miei paesani qua che hanno fatto studiare i bambini ma non si trovano bene. A scuola ma anche dopo scuola non trovano lavoro, non c'è. Fanno lo stesso lavoro che facciamo noi, sempre facchino. Un mio amico che ha la famiglia qua il figlio ha studiato per fare il

dentista ma non ha trovato lavoro, sta ancora cercando. [...] Ma lui [suo figlio] è nato qua! Cittadinanza di nascita dovrebbero scrivere a lui. Non va bene così. Adesso c'è scritto nato a Padova, cittadinanza Bangladesh. E' brutta questa cosa. Nato a Padova cittadinanza Bangladesh? Uno che è nato qua cittadinanza Bangladesh? Perché vanno in Inghilterra? Perché in Inghilterra se nasci ti danno la cittadinanza. (Pravar, 38 anni, nazionalità Bangladesh, Padova 15/07/2016)

Per alcuni migranti, l'importanza accordata alla "scommessa" sulle nuove generazioni all'interno del progetto di emancipazione che ha portato ad una prima emigrazione, conduce quindi in certi casi a rimettere in discussione il radicamento a lungo termine nel paese d'immigrazione, in particolare per i figli. Molti lavoratori provenienti da paesi francofoni hanno ad esempio espresso la volontà di emigrare in Belgio o - più spesso - in Francia, paese intorno al quale sembra essersi inoltre costruita una narrazione, un "mito", legato ad un welfare considerato come generoso e quasi illimitato.

Tuttavia, per l'insieme di ragioni elencate in precedenza, le traiettorie della maggioranza dei lavoratori incontrati rientrano nella categoria dei "migranti permanenti". Come già messo in luce d'altro canto anche da Marco Semenzin (2013, p.220) in relazione al caso dei migranti marocchini e romeni in Veneto, benché la crisi economica abbia portato alcuni a modificare o riadattare il progetto migratorio (in termini di spostamenti temporanei o definitivi), nella maggioranza dei casi la tensione verso la mobilità internazionale si manifesta più come una dichiarazione d'intenti che sotto forma di progetti definiti, venendo a creare così per molti un "senso di sospensione" legato anche alla proiezione delle prospettive di mobilità transnazionale sui figli.

3. Parigi, manodopera mobile

Come abbiamo visto, i processi di finanziarizzazione spingono le aziende a conservare esclusivamente le attività strategiche – il cosiddetto *core* – e ricercare i profitti attraverso la gestione dei beni aziendali. Le esternalizzazioni e il trasferimento dei rischi d'impresa sui lavoratori, in aggiunta all'erosione delle protezioni sul mercato del lavoro, danno così luogo a un “multidimensionale e crescente sentimento soggettivo d'insicurezza” (Thompson, 2016 p.7). Contrariamente alla sua definizione più diffusa, la precarietà lavorativa non dipende quindi solamente dal tipo di contratto di lavoro (standard o non standard), ma anche dal contesto sociale ed economico nel quale versa l'azienda, dal tipo di garanzie offerte dal mercato del lavoro e dal welfare statale. La dimensione soggettiva e diversificata dell'esperienza della precarietà è stata d'altronde al centro di diverse analisi, che si sono focalizzate ad esempio sull'esperienza dell'insicurezza lavorativa e sugli effetti identitari di quest'ultima in contesti sociali e istituzionali differenziati (Armano, Murgia, 2013; Murgia, Pulignano, 2016).

Benché restino ben pochi legami tra la società fondata negli anni Quaranta in Australia e l'attuale multinazionale olandese che oggi fa parte del gruppo americano FedEx, il mito fondatore delle *humble origins* di TNT, azienda costruita da “un solo uomo” a partire da “un solo camion”, resta presente nell'immaginario aziendale, che appare molto simile a quello veicolato dall'altro gigante del trasporto espresso, UPS, la *big brown machine* fondata nei primi del Novecento da Jim Casey a Seattle (Allen, 2016). Quando entro per la prima volta nel magazzino nella periferia di Parigi, mentre attendo Fabien nella sala pausa, il mio *gatekeeper*, la prima cosa che mi salta agli occhi è lo schermo televisivo che proietta immagini al di sopra della macchinetta del caffè. Lo spot aziendale mostra un'intervista al figlio di Ken Thomas che – in piedi vicino a un camion parcheggiato davanti a un garage un po' *demodé* nel bel mezzo del deserto australiano - si rivolge ai dipendenti e racconta la passione del padre per i treni e per i cavalli, ne descrive la profonda magnanimità e l'amore per il suo lavoro. L'immagine di un'azienda familiare, attenta al benessere dei suoi dipendenti, che favorisce le carriere interne e incoraggia l'iniziativa individuale è, d'altronde, veicolata in diversi modi:

concorsi interni tra dipendenti - come il cosiddetto *Miles*, che permette ai più “meritevoli” di vincere un paio di scarpe arancioni, il colore di TNT - le feste di compleanno di TNT (durante il mio *stage* l’azienda ha festeggiato settant’anni di attività) con tanto di torta rigorosamente arancione, i numerosi *gadget* offerti in occasione delle ricorrenze, o ancora i viaggi aziendali organizzati per i dipendenti francesi. Tuttavia dal primo giorno di stage a Parigi, il contrasto tra tale immagine e la realtà del lavoro in magazzino è palese. Il blocco delle assunzioni e delle carriere, lo spettro delle future acquisizioni, dei possibili licenziamenti e il “trauma” di quelli avvenuti un paio d’anni prima, sono al centro dei discorsi tra colleghi. Il rapporto con la direzione aziendale è distante, quando arrivano i rappresentanti dalla sede principale - “gli olandesi” - il clima in magazzino si fa subito teso.

A differenza del magazzino di Padova, dove il forte radicamento sindacale costituisce oggi una garanzia di relativa stabilità lavorativa per gli addetti delle cooperative, le ristrutturazioni avvenute nel corso degli ultimi anni (culminate con l’acquisizione da parte di FedEx), gli scarsi risultati in termini di produttività e la messa in concorrenza tra i diversi siti, hanno aumentato il sentimento d’insicurezza percepito, non solo da parte degli impiegati degli uffici, com’è il caso in Italia, ma dall’insieme della manodopera. Oggi, anche chi ha un contratto a tempo indeterminato, si sente esposto al rischio di perdere il lavoro o – per i più fortunati - di essere trasferito in un altro sito produttivo magari a diversi chilometri da casa.

Le conseguenze del contesto d’insicurezza non sono peraltro vissute in maniera analoga da tutti i lavoratori, poiché sono funzione delle diverse traiettorie personali e lavorative che determinano il tipo e il grado d’investimento soggettivo nel lavoro. Le ristrutturazioni ripetute e l’insicurezza “quotidiana” portano così alla luce le diverse visioni del mondo sociale e lavorativo (Lomba, 2017). Il contesto di ristrutturazione aziendale nel quale versava l’azienda nel periodo in cui è stata svolta la ricerca, ha permesso pertanto di far emergere in maniera esplicita i diversi rapporti alla precarietà, e quindi alla mobilità lavorativa, poiché, di fatto, un gran numero di lavoratori si trovava nella delicata situazione di dover rivedere progetti e aspettative lavorative. Sono così venute alla luce, non solo attraverso le interviste ma anche durante le numerose discussioni informali in magazzino, le diverse disposizioni soggettive e i rapporti con il

lavoro e l'insicurezza. La polarizzazione, che come si vedrà caratterizza tali attitudini alla precarietà e alla mobilità, è determinata dal fatto che il magazzino si collocava, al momento della ricerca, al confine tra il “vecchio” e il “nuovo” mondo del trasporto e della logistica, quest'ultimo caratterizzato dalla forte limitazione delle carriere e dal declino delle identità di mestiere. Tale polarizzazione rispecchia inoltre in larga parte la tipologia di dei profili sociali presenti in magazzino e le fratture generazionali descritte nel precedente capitolo.

I diversi rapporti all'insicurezza e alla precarietà

Noi siamo gli anziani, affonderemo con la barca.

(Enzo, 53 anni, nazionalità francese, Île-de-France 22/10/2016)

Come abbiamo già visto, molti tra gli “anziani” hanno conosciuto forme di mobilità interna all'azienda, poiché hanno progressivamente ottenuto mansioni d'inquadramento intermedio o negli uffici, e quindi in postazioni meno usuranti. Quest'ultima forma di mobilità, orizzontale sia da un punto di vista dello status sia del salario resta tuttavia percepita come ascendente da un punto di vista simbolico, poiché le mansioni di ufficio sono più valorizzate rispetto a quelle operaie. In primo luogo, dalla ricerca è apparso come nel magazzino di Parigi esista una tipologia di traiettorie la cui mobilità può essere definita “interrotta”. Si tratta di lavoratori che, solitamente destinati a mettere in campo forme di mobilità interna divenute impossibili da realizzare, si trovano oggi allo stesso tempo di fronte all'impossibilità di prospettare una mobilità esterna - nel mercato del lavoro - a causa da un lato dell'età avanzata, dall'altro anche a causa del contesto di crisi economica che non permette di accedere a dei posti equivalenti altrove, riconvertendo le competenze accumulate in seno all'azienda. È il caso di Enzo, impiegato a TNT da ventisei anni:

Ho cinquantatré anni, sono del 1963. Per il prepensionamento mi ci vorrebbero ancora una decina di anni. Il meglio per me sarebbe restare a

TNT, anche perché con la crisi è diventato difficile trovare lavoro. Dopodiché se uno è giovane, se uno ha trenta o trentadue anni, se prendi la buona uscita sei contento, puoi trovare un altro lavoretto come questo altrove. Ma quando uno è un po' come me, non è che sono vecchio, ma sono un po' bloccato, non mi ci vedo a lavorare per un'altra azienda ormai.. Non conosco, non so come funzioni, e non avrei nemmeno lo stesso stipendio, capisci? (Enzo, 53 anni, nazionalità francese, Île-de-France 22/10/2016)

L'incertezza rispetto al futuro e il blocco delle carriere in azienda, sono quindi percepite in maniera particolarmente dolorosa da coloro che hanno più anzianità di magazzino, ma anche da chi, con una famiglia a carico e in età avanzata, sa di disporre di scarse probabilità di reinserimento nel mercato del lavoro. Tuttavia, a determinare un certo tipo di rapporto con il lavoro e con l'insicurezza percepita, non è solo l'anzianità di magazzino, ma anche il tipo e il grado d'investimento soggettivo che è stato messo in campo al momento dell'assunzione.

Situati in una posizione che può essere definita "intermedia" si trovano pertanto coloro che, benché entrati alla TNT con aspirazioni di mobilità verticale, e quindi avendo investito soggettivamente sul lavoro al momento dell'assunzione, in ragione delle diverse caratteristiche sociali (in particolare l'età) e delle diverse traiettorie, sono tuttavia in grado di modificare e convertire il progetto iniziale e prospettare nuove forme di mobilità esterna. Si tratta di una minoranza di lavoratori che ha generalmente tra i venti e i trent'anni – e che sono "intermedi" quindi anche da un punto di vista dell'età – leggermente più qualificati degli anziani poiché spesso possiedono un diploma tecnico di "trasporto e logistica". Una volta accertata l'impossibilità di mettere in campo nel magazzino di TNT il progetto di carriera iniziale, questi sembrano attendere la chiusura del magazzino e gli incentivi all'esodo per potersi ricostruire una nuova traiettoria lavorativa. È il caso ad esempio di Pierre, 28 anni, addetto alle spunte impiegato da sette anni a TNT:

Io quello che sto aspettando è la chiusura, una ristrutturazione, gli esuberanti. Sono qui da sette anni. Da sette anni lavoro e mi dicono "non preoccuparti che salirai di grado". Sono sette anni che lavoro e che "non mi preoccupi", e

sono sempre qui. (Pierre, 28 anni, nazionalità francese, Ile-de-France
22/03/2016)

Molto diversa è infine la percezione della situazione d'incertezza da parte dei più giovani, scarsamente qualificati, e assunti già nel pieno delle ristrutturazioni e del declino di TNT. Si tratta del profilo sociale che sembra destinato a rappresentare la maggioranza dei lavoratori con l'avanzare dell'industrializzazione del processo lavorativo. Questi appaiono generalmente, e fin dall'inizio, farsi scarse illusioni sulle possibilità di mobilità interna, verticale in particolare, e hanno un rapporto molto più "strumentale" con il lavoro poiché vivono la permanenza a TNT in ogni caso come temporanea. È il caso di Gabriel, che risponderà seccamente a una mia domanda sulla possibile chiusura del magazzino, "meglio così, chissà che non ci diano un buono uscita che mi metto in proprio".

Arrivati spesso in magazzino dopo aver sperimentato mansioni usuranti in altri settori, in molti sembrano scegliere quello logistico non solo perché si tratta di uno dei primi datori di lavoro della zona, ma anche perché, comparato ad altre mansioni manuali, questo permette di accedere a livelli salariali più elevati (in ragione dei premi legati al lavoro notturno o al lavoro interinale). Nonostante lo sforzo fisico richiesto da molte mansioni, il lavoro in magazzino sembra essere considerato relativamente meno degradante di altri, ad esempio quello edile. Pertanto, se molti tra i lavoratori più giovani affermano di esservi finiti "per caso", quasi tutti considerano la logistica in un primo tempo come una via di fuga da precedenti occupazioni. Come molti colleghi, anche Abdé è stato indirizzato nel settore da conoscenti, in un periodo in cui cercava di sottrarsi alle condizioni lavorative del settore edile:

Sono andato alla missione locale¹⁰². Ho fatto la formazione per diventare elettricista, ma è troppo duro. Elettricista, fa caldo, fa freddo, nevicata, piove, e ti tocca stare fuori. E' un lavoro duro. Avevo fatto un po' di stage perché mio zio fa l'elettricista. Ma sono scappato! Non paga male, ma ti distruggi la salute. Nei cantieri sono rimasto due settimane, ma solo perché si trattava di mio zio sennò me ne sarei andato subito, il giorno stesso. Quando cominci a

¹⁰² La "missione locale" è un'istituzione statale d'inserzione professionale rivolta ai giovani dai 16 ai 25 anni.

fare un lavoro del genere poi la gente non ti riconosce nemmeno più. Sei pieno di cemento, devi abbattere i muri per mettere i fili elettrici. Il cemento ti entra dentro. Quindi ho detto no, questo non è un lavoro. Pagherà anche, ma onestamente, no. Quindi sono tornato alla missione locale, e ho detto “io smetto!” e così mi hanno risposto “non sei serio”, che se avevo cominciato dovevo finire. Ma ho detto non ho voglia! Mi ha chiesto cosa volevo fare e allora ho detto “mulettista”. Perché ho degli amici che lo fanno che mi hanno detto che è un po’ stancante ma alla fine va bene. Almeno non hai il cemento dappertutto. Quindi è un buon lavoro. Poi nei magazzini si lavora la notte, perché è lì che arriva la merce. Devi per forza lavorare la notte. E quindi è pagato bene. (Abdé 22 anni, nazionalità franco-comoriana, Île-de-France 21/03/2016)

Ciò che sembra distinguere maggiormente i “giovani” appartenenti a tale categoria - principalmente assunti tramite agenzia interinale o più raramente con contratti a tempo determinato - è il fatto che per questi, a differenza di quanti hanno esperito delle traiettorie di mobilità “interrotta”, flessibilità e precarietà lavorativa non sembrano essere sempre vissute come subite. Al contrario, a fronte di un lavoro svalorizzato, usurante, e fin dall’inizio con scarse prospettive di carriera, essi mettono in campo strategie di mobilità esterna, o infra-settoriale, appoggiandosi anche allo statuto precario e al welfare.

Da un magazzino all’altro: la mobilità infra-settoriale

I lavoratori precari si muovono spesso da un magazzino all’altro, restando tuttavia sempre all’interno del comparto logistico. Questa mobilità intra-settoriale determina la circolazione interna al settore di una manodopera relativamente omogenea da un punto di vista delle caratteristiche sociali, intercambiabile e già formata, e il cui controllo è garantito dal mercato del lavoro. In tale settore, come in molti altri, l’utilizzo delle agenzie di reclutamento è diventato quindi sempre più uno strumento di gestione “normale” della manodopera (Peck *et al.*, 2005), non legato cioè alle necessità contingenti delle aziende. L’utilizzo di tali intermediari risponde nel caso della logistica

francese a una tripla logica: garantire una revocabilità e una “convocabilità” permanente della manodopera, fornire il reclutamento di quest’ultima e un dispositivo di dequalificazione professionale.

In Île-de-France, il lavoro interinale nel settore rappresenta il 20% circa della forza lavoro (Insee, 2015). Il quadro legale che regola l’utilizzo del lavoro interinale in Francia, e le “zone grigie” che questo contiene, permette alle imprese di farne un uso molto flessibile (Tranchant, 2018). Nonostante la legislazione preveda dei limiti all’impiego dell’interinale (in termini generali si tratta di un massimo di diciotto mesi all’interno della stessa azienda), spesso i lavoratori accumulano missioni che superano la durata prevista per legge, poiché effettuano più missioni successive ma in siti diversi della stessa impresa. Questo è reso possibile dal fatto che ogni magazzino costituisce un’entità giuridica a sé stante.

Come già osservato in altri contesti, imprevedibilità e indeterminatezza della giornata o della settimana lavorativa, cioè il fatto di vivere “giorno per giorno”, oltre che essere un freno alle mobilitazioni, producono “ansia” nei lavoratori (Sacchetto, Andrijasevic, 2016). Nel caso della logistica sembra esistere tuttavia una “relazione dialettica” (Pialoux, 1979) tra il sistema di attitudini lavorative dei giovani e le aspettative dei datori di lavoro. Questi, infatti, prediligono non di rado contratti precari a contratti a tempo indeterminato, e questo per diverse ragioni.

In primo luogo, poiché tutti i magazzini non si equivalgono in termini di condizioni di lavoro (livelli salariali e di automazione, tipo di management e atmosfera lavorativa, tipologia di merci), la mobilità da un’azienda all’altra permette di non restare bloccati in condizioni lavorative sfavorevoli e capire allo stesso tempo quali sono i magazzini “migliori”. Toufik, 22 anni, prima di arrivare alla TNT ha lavorato due mesi “alla linea” in un magazzino di DHL, anch’esso nella banlieue sud di Parigi, ma che “era ancora peggiore, non c’erano pause, niente, tac tac tac, sempre a scaricare. Poi era minuscolo più piccolo di questo non riuscivamo neanche a muoverci dentro. Ho chiesto all’agenzia di cambiare e mi hanno dato una missione qui”.

In secondo luogo, a differenza dei giovani diplomati che sembrano molto spesso vivere il lavoro interinale come una “parentesi temporanea” che rende anche accettabile il declassamento subito grazie ad un processo di “distanziamento” con l’universo

lavorativo (Papinot, 2006), per molti dei giovani incontrati, l'uso dello statuto precario per reperire migliori condizioni di lavoro appare invece come una strategia a medio termine, che si appoggia generalmente anche su un uso altrettanto "strategico" del welfare statale. Molti, infatti, alternano in maniera continuativa periodi di lavoro e periodi di disoccupazione. Tale situazione appare non solo come una differenza cruciale con il contesto italiano – dove il welfare è particolarmente esiguo e non permette di mettere in campo questo tipo di tattiche – ma anche con la situazione osservata da Michel Pialoux nella regione parigina negli anni Settanta, quando tra i giovani incontrati all'epoca "nessuno era iscritto all'ANPE¹⁰³ o riceveva sussidi di disoccupazione" (Pialoux, 1979, p. 28). Si può ipotizzare quindi in questo senso l'esistenza di un'evoluzione storica legata da un lato alla sedimentazione di tali comportamenti e delle strategie messe in campo, dall'altro ad un'evoluzione del sistema di welfare stesso, sempre più orientato verso forme cosiddette di *workfare*. In tale situazione emerge un rapporto strumentale rispetto al lavoro che è determinato dalla disillusione rispetto sia alla possibilità di mettere in campo una mobilità di tipo verticale sia di migliorare la propria condizione lavorativa attraverso l'azione sindacale. Inoltre, per molti il livello salariale sembra giocare un ruolo centrale, come emerge ad esempio dall'intervista svolta con Medhi:

All'inizio sono arrivato a TNT con uno stage perché ero in formazione, nell'ottobre del 2015. Poi sono passato al lavoro interinale, fino a gennaio, quando ho firmato un contratto a tempo determinato, di un anno e quattro mesi mi pare, lungo quindi. Mi pare fino al 2017. Non mi ricordo, maggio o aprile. Quindi quando finisce possono farmi un altro contratto determinato. Se vogliono rinnovarmi, bene, altrimenti prenderò la disoccupazione. Perché è un mio diritto, ne ho diritto. E così posso cercarmi un altro lavoro, oppure fare un'altra formazione [ride]. Quindi se mi va bene resto, se no me ne vado. Perché per esempio se trovo un lavoro come questo a tempo indeterminato, dico di no. Perché se firmi un contratto a tempo indeterminato devi restarci tutta la vita, e quindi non puoi guadagnare 1000 euro. Andare al

¹⁰³ L'ANPE era l'"agenzia nazionale per l'impiego", un'istituzione che - nel contesto della riorganizzazione del servizio pubblico e della transizione verso un sistema welfaristico improntato ad un modello di *workfare* - è stata incorporata nel 2008 nell'Assedic, "associazione per l'impiego nell'industria e nel commercio", per creare l'attuale "Pole Emploi".

lavoro tutti i giorni per 1000 euro? Meglio allora la disoccupazione. (Medhi, 21 anni, nazionalità franco-algerina, Île-de-France 20/10/2016)

Tali comportamenti e tale rapporto “strumentale” al lavoro e al welfare, sono stati a volte intepretati come freni all'organizzazione sindacale o più in generale come l'espressione di un individualismo crescente all'interno delle classi popolari. Come hanno messo in luce alcuni studi (Smith, 2006; Alberti, 2014; Sacchetto, Andrijasevic, 2016) turnover e strategie di mobilità possono invece essere anche analizzati come l'espressione del “conflitto latente” intorno al controllo sulla forza lavoro, e la mobilità come una forma di autonomia, o “potere”, esercitato dai lavoratori che abbandonano situazioni lavorative svantaggiose per negoziarne di migliori, spostandosi in diversi posti di lavoro.

Tuttavia, turnover e uso strategico del welfare possono essere visti di volta in volta come strategie di resistenza all'imbrigliamento all'interno di mansioni dure e dequalificate o come comportamenti funzionali alle imprese in un contesto d'intercambiabilità della forza lavoro – che, come si è visto, riduce il *mobility power* - e di non investimento nella sua riproducibilità. Nel settore della logistica, il turnover e la mobilità infra-settoriale permettono alle aziende di usufruire dei vantaggi della flessibilità fornita dal lavoro interinale, aggirando allo stesso tempo gli inconvenienti e i costi legati solitamente ad un forte turnover - poiché queste si trovano sovente situate in territori in cui vi è una presenza importante di manodopera già formata. Se soggettivamente queste strategie sembrano quindi esprimere spesso il rifiuto di mansioni considerate come mal pagate e degradanti, allo stesso tempo il forte turnover appare funzionale alle aziende nel contesto d'intercambiabilità, usura dei corpi e di scarso investimento nella loro riproducibilità. A corroborare tale interpretazione, viene a sommarsi il fatto che la propensione all'intermittenza, cioè ad alternare lavoro e non lavoro attraverso l'uso del welfare statale, appare anche in linea con le trasformazioni di quest'ultimo che, se da un lato vanno nel senso di una sua erosione, dall'altro sembrano allo stesso tempo portare ad una transizione da forme di welfare classiche ad un modello sempre più orientato al cosiddetto *workfare*.

Vie di fuga e porte chiuse

La mobilità infra-settoriale costituisce in gran parte dei casi una strategia di breve o medio termine. Per coloro che – sempre più numerosi - non riescono a mettere in campo forme di mobilità orizzontale o ad accedere a posti d'inquadramento intermedio, l'orizzonte professionale si sposta in generale dopo qualche anno verso l'esterno. Questi mettono cioè in campo strategie di “uscita” dal magazzino, e spesso dal lavoro subordinato più in generale. Diversi lavoratori incontrati sembrano guardare allora con interesse ad altre mansioni sempre inerenti al mondo del trasporto e della logistica. Diventare autotrasportatore – nonostante le trasformazioni che tale mestiere ha attraversato negli ultimi decenni – per molti significa ad esempio rimanere operai ma sfuggire al mondo chiuso del magazzino, guadagnare una maggiore autonomia e riconoscimento sociale. Altri aspirano invece a diventare autista di taxi o di ambulanza. D'altro canto, la categoria Insee di livello 4 – “conducteurs, livreurs, coursiers” - è la seconda categoria professionale operaia con il più alto aumento tra il 1983 e il 2011¹⁰⁴. Gran parte dei lavoratori intervistati sembra infine volersi orientare verso mestieri del commercio o forme di lavoro autonomo, non di rado legate alle nuove figure professionali emerse con l'espansione del cosiddetto “capitalismo delle piattaforme”, lavorando ad esempio come autisti per Uber.

Per alcuni lavoratori, le strategie di uscita comportano dei periodi di transizione che determinano forme di doppio lavoro. È il caso di Zineb, ventotto anni, che dopo diversi mesi come interinale ha accettato un contratto a tempo determinato trasformatosi poi in contratto a tempo indeterminato. Insieme al fratello, anche lui impiegato a TNT, ha aperto un ristorante di sushi nel suo quartiere, vicino al magazzino, con l'obiettivo di accumulare sufficiente capitale economico per lasciarsi alle spalle il lavoro subordinato in magazzino:

Ho aperto il negozio di Sushi [mi mostra delle foto sul telefono] con il mio fratello gemello, che lavora anche lui qui. Adesso è in malattia, per questo non lo hai mai visto. Lavoro sulla linea di smistamento la mattina,

¹⁰⁴ In questo periodo si è registrato, infatti, un aumento di 82396 posti di lavoro (Insee, Enquête Emploi 1983-2011).

inizio alle cinque. Poi torno a casa, dormo un po' e la sera lavoro al negozio. Le consegne le faccio fare ad amici, in nero, alcuni lavorano qui di giorno [ride]. Però è stancante. Ho perso dieci chili! Non riesco più ad andare in palestra, e questa cosa mi pesa un sacco. Vorrei smettere il prima possibile, vendere il ristorante e aprirne un altro perché oggi il sushi non funziona più come prima. Forse un ristorante che fa hamburger, che oggi è alla moda. Cosa ne pensi? Voglio investire per guadagnare un po', mettere via dei soldi. Ma per il momento non me la sento di lasciare TNT, è un lavoro sicuro. Abito con mia madre, non ho l'affitto da pagare. Metto via finché non ho una cosa che funziona seriamente. Poi potrò lasciare TNT. (Zineb, 28 anni, nazionalità franco-algerina, Île-de-France, 15/04/2016)

Mentre quindi, come vedremo, per molti lavoratori - i più anziani in particolare - l'assenteismo è espressione di sofferenza e frustrazione a fronte della chiusura delle prospettive di carriera e della svalorizzazione del mestiere, per una minoranza questo è legato a forme di doppio lavoro che s'iscrivono in una strategia d'uscita volta al miglioramento della propria condizione lavorativa. Inoltre, sia per coloro che come Zineb hanno un'attività già avviata, sia in parte anche per coloro per i quali l'uscita dal magazzino è ancora una prospettiva astratta, il progetto di riconversione professionale fa sì che il lavoro in magazzino sia vissuto in ogni caso come temporaneo. Il progetto di uscita è quindi spesso di per sé un modo di soggettivazione in quanto orizzonte di superamento della condizione operaia dequalificata.

Come osservato da una ricerca incentrata sul caso dei migranti impiegati nelle fabbriche della Foxconn in Repubblica Ceca, l'attitudine temporanea dei lavoratori al luogo di lavoro e il debole attaccamento all'azienda, possono permettere di sottrarsi a condizioni lavorative sfavorevoli (Andreijasevic, Sacchetto, 2016). Tuttavia, a differenza dei migranti studiati dalla ricerca citata, che si muovono all'interno dello spazio europeo, nel caso dei lavoratori della logistica francese la mobilità esterna è circoscritta geograficamente alla regione parigina, dove il mercato del lavoro lascia scarsi margini di manovra. Pertanto, tali strategie spesso falliscono, e i lavoratori si trovano così "intrappolati" nel settore logistico.

Le difficoltà incontrate nello "sfuggire" al magazzino, e più in generale alle mansioni operaie meno qualificate del mercato del lavoro secondario, sono legate anche alle

trasformazioni recenti dell'economia nazionale e regionale. Oltre all'industrializzazione del terziario questa è caratterizzata infatti dal declino delle professioni autonome dell'artigianato e del commercio, e degli impieghi subalterni cosiddetti "a statuto" nel settore pubblico francese, che costituivano tradizionalmente un orizzonte possibile per gli uomini appartenenti alle classi popolari (Siblot *et al.*, 2015, pp.105-106). Le forme di messa al lavoro disponibili, si discostano così sempre meno in termini di salario e condizioni lavorative da quelle esperite nel settore logistico, e questo diminuisce in maniera significativa i margini di manovra per la messa in campo di strategie di uscita. Questo emerge ad esempio dall'esperienza di Tariq che, dopo aver intrapreso una formazione come autista soccorritore, è tornato dopo un anno a TNT a fronte della durezza delle condizioni di lavoro sperimentate nella nuova mansione.

Lo sguardo del sindacato sulle strategie mobilità

La riduzione della mobilità interna, e di conseguenza il debole attaccamento al posto di lavoro, e cioè la scarsa identificazione con quest'ultimo, sono quindi all'origine di strategie individuali sia di uscita sia di mobilità intra-settoriale, che sembrano trovarsi in stretta relazione con un rapporto altrettanto disilluso al collettivo di lavoro e al sindacato. Al debole tasso di sindacalizzazione in magazzino, corrisponde, infatti, un atteggiamento di rassegnazione rispetto alla possibilità di un miglioramento reale delle condizioni lavorative, come mette in luce Abdé:

Andare là [al sindacato] non cambierà niente. Chiedi a chiunque qui e ti risponderà la stessa cosa. Uno mi ha detto "sono andato a reclamare i miei soldi ma me la sono presa in quel posto". Non serve a nulla. Perciò, se trovo un altro lavoro, me ne vado. Fanculo, me ne vado subito. Perché non è abbastanza [il salario]. Ho visto delle buste paga, di uno che voleva essere licenziato e che aveva un contratto a tempo indeterminato, guadagnava ottocento euro! Questi non sono soldi. Non lavoriamo mica a MacDonald. (Abdé 22 anni, nazionalità franco-comoriana, Île-de-France 21/03/2016)

La propensione a mettere in campo strategie individuali è spesso analizzata come un freno all'organizzazione sindacale. Viceversa, questa può tuttavia essere anche letta come il risultato dell'inadeguatezza del sindacato a fronte alle trasformazioni del mercato del lavoro e delle identità lavorative. Da un lato, i sindacalisti in magazzino sembrano talvolta non sfuggire alle dinamiche di riproduzione dello stigma e delle rappresentazioni sociali intorno alla figura dei “giovani di quartiere”: scansafatiche, ladri e violenti. Dall'altro, la distanza sociale e l'incomprensione tra delegati e giovani driver o facchini, si esprime in particolare attraverso lo sguardo negativo che i primi, portatori di una cultura più “tradizionale” del lavoro, portano sull'utilizzo strategico del welfare. Durante un'intervista ad esempio, ho chiesto a Fabien, supervisore e delegato sindacale CGT se secondo lui sarebbe stato possibile iniziare un processo di mobilitazione sindacale nel caso il magazzino fosse stato chiuso. Mi ha risposto così:

No. Ma se per esempio non annunciano la chiusura, ma che metteranno un sacco di gente part time, che riducono le ore, là rischia di esserci casino. Più che una chiusura, perché la gente si sentirà molto più minacciata che in caso di licenziamento. Col licenziamento oggi – anche se cambierà con le riforme che stanno facendo e il tasso di disoccupazione decrescente – oggi hanno comunque una prospettiva. Se uno di loro viene licenziato oggi [...] ha nonostante tutto una prospettiva. Nonostante tutto vuol dire: vado all'ufficio di collocamento, chiedo il sussidio di disoccupazione, e poi troverò un lavoro, o meno, ma ho tempo per farlo. E ho dei soldi. Al contrario se riduco il tempo di lavoro da un full time a un part time, là vai a toccare direttamente il portafogli! [ride]... Il problema della Francia, dei giovani, oggi è questo! E' che la gente non vuole che si tocchi il suo portafogli! La gente è povera, ma la cultura francese si è talmente sviluppata sull'assistenzialismo, a destra e a sinistra, la Caf¹⁰⁵ qua e là, che se hai il tuo sussidio, sei contento.[...] Togliergli qualcosa è impossibile. E' come un bambino a cui togli il ciuccio. Gli dici ti cambio di culla, non gliene frega niente, ma basta che abbia il suo ciuccio! [...] Ma questo non è pianificarsi una vita, la gente non è più in grado di proiettarsi nella sua vita. (Fabien, 42 anni, nazionalità francese, Île-de-France 22/11/2016)

¹⁰⁵ Caf : Caisse d'allocations familiales.

Il divario tra il vecchio e il nuovo mondo della logistica riguarda quindi anche le forme di organizzazione sindacale. Lo sguardo negativo portato dal delegato sindacale della Cgt sul rapporto strumentale al lavoro e sull'uso strategico del welfare da parte dei giovani, appare rappresentativo dell'approfondimento della distanza tra generazioni operaie in termini di rapporto con il lavoro in generale. Pertanto, alla luce della diffusione delle pratiche di mobilità e di uso strategico del welfare da parte delle giovani generazioni, sembra impossibile immaginare nel contesto francese un processo di sindacalizzazione e rivendicazioni nel settore che non prenda in considerazione le mutazioni avvenute sia nell'organizzazione del lavoro sia nel rapporto soggettivo con quest'ultimo. Si tratta di un tema che sarà approfondito nel prossimo capitolo.

Conclusioni

Nel magazzino di Padova, il radicamento nel paese d'immigrazione, il processo di sindacalizzazione e il ciclo di scioperi cui gran parte dei lavoratori incontrati ha partecipato, determinano per molti una minor propensione verso forme di mobilità lavorativa. Allo stesso tempo, è anche la situazione del mercato del lavoro e il perdurare della crisi economica in Italia che ne limitano le possibilità di mobilità esterna. All'interno di progetti migratori fortemente imperniati intorno al ruolo di capo famiglia, tale situazione determina lo spostamento e la proiezione delle aspirazioni di mobilità sociale – anche internazionale - sui figli e quindi sulle seconde generazioni. Il fatto che si tratti di migranti permanenti, sembra dare infine luogo ad un attaccamento al posto di lavoro che – come vedremo nel prossimo capitolo – appare centrale ai fini del processo di sindacalizzazione.

Nel caso francese, mentre alcuni lavoratori attuano strategie a lungo termine “di uscita” dal settore logistico, spesso destinate tuttavia a fallire, altri – più numerosi – mettono in campo pratiche di mobilità intra-settoriale. Quest'ultime appaiono come strategie a medio termine volte a reperire migliori condizioni di lavoro, rifiutare lavori considerati degradanti, ed evitare di restare intrappolati “a tempo indeterminato” in mansioni usuranti e scarsamente retribuite. L'intermittenza lavorativa, diffusa soprattutto tra i più giovani, si appoggia inoltre sull'uso strategico dello statuto precario e del welfare statale.

Le pratiche di mobilità intra-settoriale, presentano tuttavia un significato ambivalente. Se soggettivamente esprimono il rifiuto di restare intrappolati all'interno di lavori usuranti e svalorizzati, allo stesso tempo il forte turnover e l'uso del welfare statale sono funzionali alle aziende logistiche in un contesto d'intercambiabilità della manodopera – incrementata inoltre dal processo di razionalizzazione e “industrializzazione” del processo lavorativo - e di delegazione al welfare statale della sua riproducibilità. Pertanto, se per “resistenze” s'intendono delle strategie volte direttamente a contenere e contrastare le politiche manageriali, le pratiche di mobilità messe in campo dai giovani lavoratori incontrati a Parigi possono al contrario apparire

funzionali a quest'ultime o, in ogni caso, coincidere con gli interessi aziendali, in maniera molto simile a quanto messo in luce negli anni Settanta da Pialoux (1979) nel contesto dello sviluppo del lavoro interinale. Detto altrimenti, il “mobility power” (Smith, 2006) dei lavoratori nel settore logistico appare fortemente ridotto e rimesso in discussione dalle trasformazioni organizzative e del processo lavorativo volte ad aumentare la flessibilità e l'intercambiabilità della forza lavoro. Tali comportamenti segnalano tuttavia delle forme di dissenso – a volte piuttosto esplicito - verso un certo tipo di destino sociale e lavorativo. Pertanto, leggerli esclusivamente come comportamenti funzionali alle politiche manageriali, rischia di offuscare il “senso” che queste hanno agli occhi dei lavoratori stessi. Le strategie di mobilità e di “uscita”, mettono infine in luce un rapporto non completamente subito – o passivo - alla precarietà lavorativa.

Dalla comparazione tra il caso italiano e quello francese, è emerso quindi un apparente paradosso. Mentre, infatti, i lavoratori migranti – per definizione mobili e “provvisori” (Sayad, 2006) - incontrati sul campo a Padova si trovano in una situazione di (quasi) stabilità e di forte inserimento e investimento nel contesto lavorativo e sociale, nel caso francese i lavoratori autoctoni mettono in campo numerose forme di mobilità lavorativa ed esprimono un rapporto più distaccato e strumentale al lavoro. Tale differenza appare legata al diverso mercato del lavoro nei due paesi dove la ricerca è stata svolta, alle diverse caratteristiche sociali della forza lavoro impiegata nei magazzini, cioè al “differenziale di mobilità” tra lavoratori (Alberti, 2014), ma anche alle diverse traiettorie sociali e lavorative che ne determinano le disposizioni.

Per concludere, la comparazione tra il caso francese e quello italiano delle “traiettorie di mobilità” appare inoltre particolarmente interessante in relazione alla questione della posizione all'interno della società, e quindi del mercato del lavoro, dei giovani “discendenti di migranti”. Il contesto francese - dove i lavoratori incontrati appartengono alle seconde e spesso terze generazioni, e dove i processi d'immigrazione sono molto meno recenti rispetto all'Italia – può, infatti, costituire un termine di comparazione particolarmente proficuo in vista dell'analisi delle traiettorie sociali e lavorative dei figli dei migranti in Italia, sui quali come si è visto le prime generazioni investono fortemente le loro aspettative di mobilità sociale.

Capitolo 7 Traiettorie “incrociate” di due magazzini. Potere associativo, potere sociale e resistenze informali

Introduzione

Nei capitoli precedenti sono state evidenziate le mobilitazioni nel settore della logistica nell'Italia centro-settentrionale. Si è visto ad esempio come queste abbiano trasformato le relazioni sociali in magazzino, dando luogo a quello che è stato definito come un “nuovo ordine operaio”. O, ancora, come gli scioperi abbiano determinato una diminuzione del differenziale retributivo tra dipendenti diretti ed esternalizzati alle cooperative e quindi dato impulso – insieme ad altri fattori macroeconomici - all'investimento in macchinari e tecnologie volti ad aumentare la produttività del lavoro. È stata sottolineata, inoltre, anche la relativa assenza di conflitti nel caso francese e il rapporto che questa intrattiene con la propensione da parte di molti lavoratori a mettere in campo strategie individuali volte a migliorare la propria condizione sociale e lavorativa.

Il presente capitolo sarà dedicato alla ricostruzione e alla comparazione della storia sindacale dei due magazzini dove è stata svolta la ricerca: all'analisi approfondita dei fattori che hanno sostenuto e reso possibile il ciclo di scioperi che ha avuto luogo in Italia e di quelli che sembrano invece aver costituito un freno alla messa in campo di processi rivendicativi nel magazzino in Île-de-France. La comparazione ha, infatti, permesso di mettere in evidenza una serie di elementi utili alla comprensione sia delle mobilitazioni, sia dell'assenza di mobilitazioni: il ruolo centrale del sindacato e quello dei delegati in magazzino, la composizione sociale e soggettiva della forza lavoro, la configurazione geografica del settore stesso nei due contesti, il diverso mercato del lavoro e le diverse forme di reclutamento e gestione della manodopera. Come si è visto nel capitolo metodologico, infatti, la comparazione è volta prima di tutto a far emergere gli aspetti “imprevisti” di un caso attraverso l'analisi dell'altro. È a partire dall'analisi delle mobilitazioni in Italia, infatti, che è stato possibile individuare alcuni elementi che costituiscono un freno alla messa in campo di mobilitazioni collettive in Francia, e, viceversa, è a partire dall'analisi del campo francese che sono venuti alla luce in

maniera più chiara i fattori che hanno sostenuto il ciclo di scioperi in Italia. La comparazione permette così non solo di evidenziare la relazione che esiste tra le pratiche degli attori sul campo e lo specifico contesto (sociale, economico, giuridico) – il legame quindi tra l’aspetto strutturale e quello soggettivo - ma anche di denaturalizzare delle pratiche che altrimenti rischiano di essere date per scontate.

La domanda di ricerca che attraversa il capitolo è pertanto duplice: cosa ha permesso l’emergere delle mobilitazioni in Italia? Quali sono i fattori che costituiscono un freno invece all’organizzazione collettiva nel caso francese? In secondo luogo, poiché si ritiene che sia necessario superare una visione eccessivamente dicotomica del rapporto tra conflitti organizzati e resistenze, e quindi tra consenso e conflitto, e poiché diverse forme di resistenza sono sempre presenti nei luoghi di lavoro, a condizione che il ricercatore abbia “il tempo e l’inclinazione a guardare” (Thompson, Ackroyd, 1995, p.629), nel capitolo saranno analizzate anche le pratiche individuali di dissenso (o di vera e propria resistenza) che si esprimono durante il lavoro quotidiano anche laddove non vi è un’organizzazione collettiva. L’analisi di quest’ultime appare indispensabile anche al fine di non riprodurre i discorsi manageriali (e in modo particolare quelli veicolati dal management partecipativo) volti a far apparire il posto di lavoro – laddove il conflitto non è organizzato – come un universo sociale “pacificato”.

Il capitolo si basa sull’analisi delle interviste biografiche (utili in particolare a comprendere gli elementi soggettivi che sostengono la presenza o l’assenza di processi rivendicativi) e sulle osservazioni dirette in magazzino (che consentono invece di cogliere le pratiche quotidiane di resistenza al lavoro). Sono stati inoltre usati alcuni esempi di contestazione disciplinare presenti negli archivi del sindacato italiano, al fine d’illustrare delle dinamiche già osservate sul campo, quali le forme d’insubordinazione e di conflitto quotidiano tra lavoratori e management.

Nella prima sezione del capitolo sarà brevemente discussa la letteratura che negli ultimi anni ha affrontato il tema del cosiddetto “rinnovo sindacale”, che si è focalizzata cioè sulle nuove forme di organizzazione emerse in un contesto di precarizzazione del lavoro e di declino dei sindacati tradizionali. Allo stesso tempo saranno presentati alcuni elementi del dibattito sulle resistenze al lavoro e sulla definizione di quest’ultime. La seconda sezione sarà dedicata invece alle mobilitazioni dei lavoratori migranti e alle

forme d'insubordinazione in Italia, mentre nella terza saranno analizzati per il caso francese sia i freni alle mobilitazioni sia le resistenze quotidiane in magazzino.

1. Il “rinnovo sindacale” e le resistenze nei posti di lavoro

Nel contesto d’indebolimento delle forme classiche di organizzazione sindacale, il dibattito scientifico intorno alla crescente frammentazione delle forme contrattuali e delle situazioni lavorative, è andato di pari passo con una rinnovata discussione sulla capacità (o sull’incapacità) da parte dei sindacati a interpretare le trasformazioni del mondo produttivo che caratterizzano in senso neolibérale il capitalismo contemporaneo (Chicchi, 2015). In particolare, diversi autori hanno messo in luce la tendenza delle organizzazioni sindacali a concentrare i loro sforzi sulla difesa dei segmenti più protetti del lavoro (i cosiddetti *insider*, impiegati generalmente nelle grandi imprese o nel servizio pubblico), rinforzando in questo modo le disuguaglianze e i processi di dualizzazione (Hassel, 2014; Rueda, 2014). Allo stesso tempo, tuttavia, si è assistito all’emergere di forme inedite di conflittualità portate avanti da soggetti generalmente considerati più deboli, perché occupati nei segmenti più precari del mercato del lavoro (Perrin, 2004 ; Abdelnour, Collovald, 2009; Bérout, Bouffartigue, 2009; Murgia, Selmi, 2012), oppure soggetti a processi di segregazione occupazionale e forme di ricatto specifiche, generate ad esempio dal legame tra permesso di soggiorno e contratto di lavoro (Avril, 2002; Benquet, 2011; Barron *et al.*, 2011, Bérout, 2013; Nizzoli, 2015).

Il dibattito sul cosiddetto “rinnovo sindacale” (Frege, Kelly, 2004), cioè sugli sforzi messi in campo dalle organizzazioni sindacali per far fronte alle trasformazioni del mercato del lavoro, ha prodotto nel corso dell’ultimo decennio una numerosa serie di studi e ricerche. Di recente, un numero speciale della *Chronique internationale* dell’Ires – l’Istituto francese di ricerche economiche e sociali - è stato dedicato a questo tema (Nizzoli, 2018). Da un lato la ricerca, basata sulla comparazione di numerosi casi studio (Germania, Belgio, Austria, Svezia, Spagna, Italia, Regno Unito, Brasile e Stati Uniti), ha messo in rilievo come dalla fine degli anni Novanta il tasso di sindacalizzazione sia in diminuzione o, più raramente, stabile nella maggior parte dei paesi. Dall’altro, le ricerche evidenziano i numerosi tentativi messi in campo dalle organizzazioni sindacali, tradizionali o di base, per far fronte alle trasformazioni del mercato del lavoro. Come sottolineato nell’introduzione, una delle strategie più diffusa negli ultimi anni è il

cosiddetto *organizing*. Messo in campo in un primo tempo dai sindacati statunitensi - e successivamente nel Regno Unito - per contrastare il declino sindacale iniziato a partire dagli anni Ottanta, si tratta di un modello che ha come obiettivo quello di intercettare specifiche categorie di lavoratori (donne, migranti, lavoratori precari) attraverso campagne di sindacalizzazione fortemente radicate nel territorio.

Le metamorfosi del mondo del lavoro sembrano andare quindi di pari passo con l'emergere di nuove forme di organizzazione sindacale, che vedono sempre più spesso i lavoratori migranti come protagonisti. Il dibattito accademico su tali mobilitazioni, ha messo in risalto a partire da diversi casi studio l'esigenza di costruire forme sindacali all'altezza di una manodopera strutturalmente mobile, portando avanti strategie nuove a fronte della frammentazione crescente del mondo del lavoro. È il caso ad esempio del sindacalismo "ibrido" dei lavoratori migranti nel settore dei servizi a Londra studiato da Gabriella Alberti (2016; 2017), o del "community organizing" nel Regno Unito su cui si è focalizzata Jane Wills (2001), delle forme di "anarcosindacalismo" emerse negli Stati Uniti e analizzate da Immanuel Ness (2016), o, ancora, delle mobilitazioni dei lavoratori migranti nei servizi negli Stati Uniti su cui ha condotto numerose ricerche Ruth Milkmann (2006). Ciò che sembra accomunare tali esperienze, e che caratterizza anche le mobilitazioni dei lavoratori migranti nel settore della logistica italiana, è il fatto di aver messo a valore non solo il cosiddetto "potere associativo" (Wright, 2000) dei lavoratori, cioè la capacità aggregativa nei posti di lavoro, ma anche le relazioni sociali all'esterno dei posti di lavoro.

Il settore logistico italiano appare emblematico di tali dinamiche. Se da un lato, infatti, negli ultimi anni ampi processi di riorganizzazione sono stati messi in campo dalle aziende sotto la spinta dell'internazionalizzazione e dell'aumento della competizione sul mercato globale, portando a una crescente frammentazione occupazionale e organizzativa, dall'altro il settore - dove la maggioranza dei lavoratori è composta da migranti - è stato teatro di numerosi conflitti. Come vedremo, il successo di queste mobilitazioni è il risultato sia dell'aumento del cosiddetto "potere strutturale" (Silver, 2008) dei lavoratori della logistica - derivante dalla loro posizione all'interno

del sistema economico¹⁰⁶ - sia dell'aumento del loro "potere associativo" (Wright, 2000), favorito dalla presenza di organizzazioni collettive – i sindacati di base - in grado di rappresentare gli interessi dei lavoratori (elemento invece assente nel caso francese). In terzo luogo, questo appare anche essere il frutto della capacità da parte delle organizzazioni di base di mettere a valore lo specifico "potere sociale" (Ricciardi, 2017) dei lavoratori migranti, attraverso l'uso strategico delle reti comunitarie che connettono il lavoro attraverso i magazzini.

La sociologia francese che si è interessata agli scioperi all'interno dei settori più precari e frammentati, ha definito tali conflitti come "mobilitazioni improbabili", poiché poco prevedibili alla luce dei criteri definiti dalla sociologia dell'azione collettiva per individuare i "freni" all'emergere di processi conflittuali (Siméant, 1998 ; Maurer, Pierru, 2001 ; Collovald, Mathieu, 2009). Le ricerche appartenenti a tale filone hanno sottolineato come talvolta siano precisamente i dispositivi concepiti per assicurare il controllo sulla forza lavoro, che possono essere convertiti in risorse strategiche per l'azione collettiva. Come vedremo questa è una dinamica che ha caratterizzato gli scioperi dei migranti nei magazzini della logistica italiana, in particolare attraverso il contro-uso sindacale del reclutamento su base comunitaria, messo in campo dalle imprese come un dispositivo volto al disciplinamento della manodopera. La nozione d'"improbabilità" appare tuttavia fuorviante. Da un lato si potrebbe dire, infatti, che conflitti di questa natura non sono affatto nuovi, e ad essere cambiata è piuttosto l'attenzione che vi è rivolta da parte dei ricercatori in un contesto di declino delle forme classiche di conflittualità lavorativa, portate avanti dai soggetti generalmente considerati come più inclini all'organizzazione sindacale (operai, uomini, bianchi). Basti pensare agli scioperi dei lavoratori migranti nelle fabbriche francesi già a partire dagli anni Settanta, spesso significativamente definiti dai sindacalisti autoctoni come gli "scioperi degli immigrati" (Pitti, 2001). Dall'altro, le mobilitazioni nella logistica italiana non sembrano avere nulla d'"improbabile" precisamente perché, come vedremo, le ragioni e

¹⁰⁶ D'altronde, già alla fine degli anni Settanta, la rivista *Primo Maggio*, nel contesto di un'analisi focalizzata sulla "nuova composizione di classe" legata all'emergere di un nuovo modello produttivo, e più in particolare allo sviluppo delle piccole e medie imprese e del settore dei servizi, aveva identificato "il settore dei trasporti come serbatoio importante di comportamenti operai antagonisti e come problema urgente del capitale per rendere fluido il suo percorso" nonché come "passaggio cruciale per la mobilitazione del lavoro disseminato" (Crespi, 1984, p.51)

i fattori che ne hanno permesso lo sviluppo s'iscrivono fortemente nella condizione specifica di questi lavoratori in quanto migranti. D'altro canto, anche in Francia in anni recenti, i lavoratori migranti sono stati protagonisti di numerosi conflitti nei posti di lavoro come messo in luce, per fare solo un esempio, dal caso delle mobilitazioni dei lavoratori impiegati dalle agenzie interinali (Barron *et. al*, 2011).

Nonostante l'importanza di tali dibattiti, il rischio appare tuttavia quello di concentrarsi esclusivamente sulla ricerca di forme alternative di conflitto organizzate ed esplicite, a discapito dello studio delle forme di resistenza e dei comportamenti di sottrazione più sottili e informali che si esprimono quotidianamente all'interno dei posti di lavoro anche laddove la conflittualità non è esplicita e organizzata. Appare pertanto necessario superare l'opposizione binaria tra "consenso passivo" e "resistenza attiva" (Giraud, 2009).

I comportamenti di "resistenza" sul lavoro, quali l'assenteismo, il rallentamento o l'accelerazione della produzione¹⁰⁷, i furti, o ancora i sabotaggi, sono temi sviluppati dalla sociologia del lavoro francese e dalla sociologia industriale statunitense fin dai suoi esordi. Quest'ultima in particolare, si è concentrata sullo studio delle pratiche informali messe in campo dai lavoratori e sulla costruzione del "consenso sociale" all'interno dell'organizzazione taylorista della produzione¹⁰⁸. Si tratta di un tema che sembra inoltre aver riscosso crescente successo nel dibattito accademico negli ultimi anni (non solo in ambito sociologico) senza che esista tuttavia consenso sulla concettualizzazione del termine. Come dimostrato da Jocelyn A. Hollander e Rachel L. Einwohner (2004), due dimensioni centrali emergono da un'analisi accurata della letteratura sul tema, rispetto alle quali non vi è tuttavia accordo da parte dei ricercatori:

¹⁰⁷ L'esempio classico in questo senso è quello dei "giochi di produzione" (*making out*) legati al raggiungimento delle "quota" di produzione nel sistema di lavoro a cottimo, osservati all'interno della stessa fabbrica prima da Donald Roy (1952) e successivamente da Michael Burawoy (1979).

¹⁰⁸ Negli anni Trenta e Quaranta del Novecento, questo ha prodotto in un primo tempo una tendenza alla "psicologizzazione" di cui sono emblematici i lavori della scuola delle *humans relations* di Elton Mayo. Nel secondo dopoguerra invece, con lo sviluppo della teoria delle *industrial relations* di John T. Dunlop e della sociologia delle organizzazioni di Fritz J. Roethlisberger, il conflitto sociale nei luoghi di lavoro viene riconosciuto con l'obiettivo di istituzionalizzarlo e pacificarlo. In tale contesto, anche la tradizione dell'etnometodologia, come quella praticata da Donald Roy, era motivata dalla ricerca di una minore perdita di rendimento per le aziende. Si veda: Stephan Bouquin (2011).

se la resistenza per poter essere considerata come tale debba essere riconosciuta anche “dagli altri”, e se debba essere messa in campo in maniera “intenzionale”.

In un articolo recente, Paul Thompson (2016), ricostruendo la riflessione sociologica intorno alla questione delle “resistenze” nei luoghi di lavoro, descrive il movimento circolare compiuto dal dibattito accademico. Questo, infatti, sembra essere passato dallo studio sistematico delle “resistenze”, a una loro negazione (in particolare dagli anni Novanta attraverso le analisi d’ispirazione post-strutturalista e foucaultiana dei nuovi regimi manageriali) a una tendenza più recente a interpretare in maniera sistematica ogni comportamento lavorativo informale come una forma di “resistenza”. Secondo Thompson questa lettura estensiva del concetto, appare tuttavia speculare alla precedente, poiché dire che “le resistenze sono ovunque” equivale a dire che “le resistenze non sono da nessuna parte” (Ibid., p.6). Il principale problema di tali interpretazioni appare quindi la mancanza di una definizione chiara, poiché quella di “resistenza” viene trattata come una categoria generica priva di fondamento empirico. In maniera simile, anche Michael F. Brown (1996, p. 730) afferma che l’uso indiscriminato del termine resistenze e dei concetti correlati “ne indebolisce l’utilità analitica”. Appare quindi necessario definire l’oggetto contro il quale la resistenza è diretta, poiché per essere tale questa dev’essere “intenzionale, attiva, diretta dal basso verso l’alto in risposta al controllo manageriale e all’appropriazione di risorse simboliche e materiali” (Thompson, p. 13). Infine, anche Stephen Bouquin (2008), nel volume collettaneo “Résistances au travail” riconosce una tendenza all’“abuso” del concetto da parte della sociologia e incoraggia a privilegiarne una lettura circostanziata e restrittiva, in modo da non confondere le vere e proprie “resistenze” coi comportamenti “difensivi”, dai quali si differenziano poiché rappresentano delle forme di opposizione e di rifiuto cui il management si oppone attraverso l’adattamento dei dispositivi di controllo e i modi di organizzazione.

Una categorizzazione eccessivamente “frettolosa” delle “resistenze”, come la confusione che spesso produce l’uso del concetto di *agency* come sinonimo di resistenza (Ahearn, 1999), rischia pertanto di occultare la realtà vissuta dai lavoratori, e rende necessario definire empiricamente il concetto. Tuttavia, appare indispensabile farlo non solo a partire dall’oggetto contro cui le resistenze sono volte, ma, allo stesso

tempo, attraverso l'analisi del senso che gli attori attribuiscono alle loro pratiche. Un senso che appare intimamente legato al contesto sociale all'interno del quale queste s'inscrivono. Si è già visto, ad esempio, come le pratiche di mobilità e l'uso strumentale dello statuto precario e del welfare messi in campo da una parte dei lavoratori francesi, risultino relativamente funzionali alle imprese in un contesto di abbondanza e intercambiabilità della manodopera, ma esprimano soggettivamente il dissenso con un certo tipo di destino sociale e lavorativo.

Dalla ricerca svolta nei due magazzini di TNT, sono emerse inoltre una molteplicità di pratiche – oltre alle già analizzate “resistenze ai codici” durante le riunioni di squadra – e di discorsi informali, che sembrano assumere tuttavia significati ambivalenti alla luce del diverso contesto e delle differenti traiettorie e disposizioni soggettive dei lavoratori. Come vedremo, nel magazzino di Padova, i frequenti comportamenti d'insubordinazione, anche quando individuali, appaiono volti alla preservazione di un ordine sociale operaio collettivo, in particolare per quanto riguarda un certo grado di autonomia nello svolgimento del lavoro, costruito attraverso gli scioperi. Nello stabilimento dell'Île-de-France, l'assenza di un'organizzazione collettiva, e l'insicurezza strutturale generata dalle ristrutturazioni successive, danno luogo a forme diffuse di “dissenso” e “cinismo”, nonché ad alti tassi di assenteismo. Tuttavia, mentre per alcuni lavoratori quest'ultimo sembra esprimere frustrazione e sofferenza rispetto all'incertezza, alla chiusura delle prospettive professionali e alla svalorizzazione del mestiere, per altri – come abbiamo già visto - l'assenteismo s'inscrive all'interno di strategie individuali volte alla messa in campo di progetti di mobilità e di “uscita” dal lavoro subordinato.

2. “Quasi tutto il mondo è dentro TNT, e fa casino!” Padova, una storia di lotte e di rivincite

Per l'onore, ha detto Primo. Per la dignità, abbiamo scritto sui volantini. In fondo, tutti gli scioperi si riassumono in questo. Mostrare che non sono riusciti a schiacciarci. Che restiamo degli uomini liberi.

Robert Linhart (1979)

Ho dignità! Quella è la cosa più importante, e adesso l'abbiamo. Prima no. Adesso vai al lavoro e sei sicuro che vai a lavorare. Prima no, non eri sicuro. Facevi due ore, tre ore, e ti dicevano di andare a casa [...]. E se un giorno succedeva che eri stanco, che eri malato, e non riuscivi a fare sempre lo stesso ritmo, c'era un capo, un bastardo, che se ti vedeva così ti mandava a casa, subito, “via, vai a casa!”. Ora non si permettono più ...

(Mohammed, nazionalità marocchina, 50 anni, Monselice 02/06/2016)

Come abbiamo visto, a partire dal 2007, e con un picco d'intensità nel 2011, il settore logistico è stato attraversato da un ciclo di scioperi, organizzati principalmente all'interno del sindacalismo di base, che ha coinvolto gli Interporti di molte città - in particolare in Veneto e in Emilia Romagna - e i magazzini logistici sparsi attraverso tutto il Nord Italia. Storicamente legati all'eterogenea galassia della “sinistra radicale” e presenti in Italia dagli anni Ottanta, i sindacati di base si sviluppano in un primo tempo nel settore pubblico: in quello scolastico dal 1986, e nelle Ferrovie dello Stato dal 1987 (Pauvert, 2012). Essi differiscono da quelli confederali in primo luogo per l'assenza di una struttura verticistica nazionale. Si tratta di un arcipelago composito, frutto di numerose scissioni e fusioni che hanno dato luogo a diverse sigle. Nel settore logistico, le principali organizzazioni appartengono alla sigla Cobas (Comitati di base). Tra queste si sono affermate in particolare il Si Cobas, specialmente in Lombardia, in Emilia Romagna, Piemonte e Lazio, e Adl Cobas presente in Veneto e in Emilia Romagna.

Gli scioperi nel settore logistico hanno ottenuto risultati importanti. Non solo l'accordo con i principali corrieri - in controtendenza con l'erosione della contrattazione collettiva nel Paese e che ha introdotto la cosiddetta “clausola sociale” per garantire ai soci-lavoratori il reintegro in caso di cambio d'appalto - ma soprattutto un miglioramento generale delle condizioni retributive, lavorative e dei rapporti di lavoro

all'interno di numerosi magazzini. Le ragioni all'origine degli scioperi nel comparto della logistica di distribuzione in Italia sono, infatti, da ricercarsi nelle condizioni di lavoro che il sistema di appalti e subappalti a cascata ha prodotto durante gli ultimi vent'anni di crescita del settore, scaricando a valle, cioè sull'ultimo anello della catena dei subappalti – i lavoratori delle cooperative - la pressione sui ritmi e sui prezzi dovuta alla guerra tariffaria tra aziende in un mercato fortemente concorrenziale. Tale sistema ha consentito alle imprese lauti profitti, senza dover mettere in campo gli investimenti tecnologici effettuati invece in altri paesi.

Prima degli scioperi, in gran parte dei magazzini quindi le condizioni di lavoro dei “soci” delle cooperative erano – ed in certi casi sono ancora – particolarmente dure: non solo ricorrenti irregolarità in busta paga, la mancata applicazione del CCNL settoriale o l'evasione dei contributi previdenziali, ma molto spesso rapporti lavorativi basati su ricatti e minacce, su forme pervasive di razzismo da parte del management, nonché sul potere arbitrario dei responsabili di cooperativa in magazzino, com'è emerso da numerose interviste:

Il magazzino di Limena era freddissimo. Non c'era neanche la mensa. L'hanno fatta dopo. Prima la mensa era nel bagno, qua c'è il bagno e qua tu mangi. Non c'era la mensa. I tavoli, erano tutti rotti. Non c'era niente. Non potevi neanche parlare e se parlavi, stavi a casa quindici giorni. Se dicevi qualcosa che non gli piaceva, a loro, ti mandavano a casa, e tornavi quando ti chiamano loro. Stavi a casa e non potevi neanche chiamarli. Quando ti chiamano loro, allora potevi tornare. Ti lasciavano anche una settimana così. Se dicevi: “questa busta paga non va bene”, la sera dopo loro ti dicevano: “c'è poco lavoro, non vieni qui sta sera”. Stai una settimana, poi non puoi più dire niente (Anis, 39 anni, nazionalità algerina, Padova, 30/06/2016)

Inoltre, in molti posti di lavoro, le condizioni all'interno dei magazzini erano fortemente degradate anche da un punto di vista dell'ambiente lavorativo, con conseguenze sulla salute e sulla sicurezza al lavoro, come affermato durante l'intervista dallo stesso direttore del magazzino di Padova:

La filale di Limena, al di là che era su più piani per noi era molto scomoda, il magazzino non era più idoneo, i furgoni entravano dentro in

magazzino, cioè era proprio una situazione di mal lavorare. Eravamo a rischio che se arrivava l'Inail, lo Spisal, l'ispettorato del lavoro, ci facevano chiudere insomma. Eravamo al limite della decenza. Della decenza anche operativa. Perché magari per movimentare i pacchi ci mettevano il triplo del tempo. (Andrea Conte, Depot&Hub Manager, Padova, 11/07/2016)

È in tale contesto, quindi, che nel magazzino di TNT di Padova i lavoratori migranti impiegati dalle cooperative hanno iniziato a mettere in campo un processo rivendicativo, appoggiati dal sindacato Adl Cobas. La vicenda del magazzino di Padova è lunga e complessa, e inizia con le prime iscrizioni al sindacato e i primi scioperi già nel 2007, quando il processo di sindacalizzazione era ancora scarsamente sviluppato nel resto del settore. Durante i primi anni, l'azienda ha cercato di contenere i conflitti attraverso l'uso di strumenti repressivi, i cambi d'appalto, o ancora grazie l'utilizzo strategico della mobilità dei magazzini, spostando senza preavviso parte della produzione da Padova a Monselice – un comune della provincia di Padova, situato a circa venti chilometri a sud della città. La temporanea delocalizzazione dell'*hub*, è stata fatta con lo scopo di dividere il collettivo di lavoro e allontanare i lavoratori più attivi nei ranghi sindacali. Così un responsabile sindacale riassume la vicenda del magazzino:

Verso fine anno [2007], quando sembrava che fossimo in prossimità di raggiungere un accordo perché avevamo fatto sciopero durante il mese di dicembre, i lavoratori si presentano a lavorare e trovano il magazzino chiuso. Avevano portato via tutta la roba! C'era poi una comunicazione messa fuori dai cancelli che era stata data disdetta alla cooperativa che c'era prima, perché ci sarebbe stato un cambio d'appalto, e c'era un cartello della Cgil che diceva che i lavoratori erano invitati a presentarsi in sede perché là c'era la possibilità di discutere del passaggio d'appalto alla nuova cooperativa. Che guarda caso era quella che si chiamava allora SG e SRP, che erano due cooperative legate direttamente anche alla Cgil, una addirittura aveva la sede nella vecchia sede del Pci a Cadoneghe. Perciò, ovviamente, a fronte di questa cosa qua noi decidiamo di occupare, di chiudere tutto e di stare là davanti giorno e notte. E si apre quindi una battaglia per venti giorni. Questi qua hanno dovuto, perché ci sono anche gli uffici sopra no, han dovuto trasferire tutti, anche gli impiegati, e sono andati a Milano, in giro, perché là

in magazzino appunto abbiamo deciso che non entrava più nessuno. Nel frattempo abbiamo fatto iniziative, siamo andati a bloccare anche a Vicenza, siamo andati poi a Verona, abbiamo fatto. È stata anche la prima sperimentazione di picchetti mobili [...]. Avevano aperto anche un altro magazzino là a Padova e pensavano che noi non venissimo a saperlo, e portavano lì una parte della roba. Lo abbiamo scoperto e siamo andati a bloccare anche là. È chiaro che abbiamo anche sperimentato, la prima volta che partivamo da TNT, quanto importante poteva essere avere rapporti con altri magazzini. Quella vicenda là dopo si è conclusa con un'operazione che han provato in tutti i modi a farci fuori. Han fatto entrare gente nuova, già con la tessera della Cgil dentro al magazzino a Limena e dopo qualche mese hanno aperto l'hub a Monselice, tentando di far entrare gente anche là da Verona iscritta già alla Cgil [...]. Dal 2008 però, c'è stato un cambio ancora ulteriore. TNT si rende conto che tenere separato il magazzino dell'hub dalla filiale è una roba assurda. E quindi decidono attraverso il rapporto con l'Interporto il trasferimento da Limena e Monselice riunificando tutto in Interporto a Camin. (Gianni Boetto, Adl Cobas, Padova 03/07/2016)

Come emerge dall'estratto d'intervista, e come abbiamo visto nel secondo capitolo della tesi, i rapporti storici tra sindacati confederali e movimento cooperativo non si sono mai dissolti, ma si sono invece orientati in molti magazzini verso un modello di co-gestione e disciplinamento della forza lavoro. D'altronde, come mi è stato raccontato dal segretario della Filt (Federazione dei trasporti della Cgil) di Padova, le prime cooperative di facchinaggio, le cosiddette "carovane", erano nate in stragrande maggioranza "proprio dentro alla Cgil, cioè con l'appoggio del sindacato".

L'intervento dei sindacati di base nel settore logistico nell'Italia centro-settentrionale, si è inserito pertanto in un vuoto di rappresentanza lasciato da quelli tradizionali, che sembrano invece concentrare generalmente i loro sforzi - a parte rare eccezioni - sui lavoratori italiani impiegati direttamente dalle aziende. È il caso del magazzino di Padova, dove la Filt ha gestito le mobilitazioni dei dipendenti diretti di TNT che hanno avuto luogo nel 2013 e nel 2015, fino all'episodio più recente in ordine di tempo avvenuto nel maggio del 2018. Queste sono state messe in campo poiché la fusione societaria Fedex-TNT, prevede cinquecento licenziamenti in tutta Italia, nonché la chiusura di ventiquattro dei trentaquattro attuali magazzini di Fedex. Come si è già

osservato nel quadro dell'analisi delle fratture che attraversano la forza lavoro in magazzino, durante queste mobilitazioni non è mai stata attuata una collaborazione tra sigle sindacali di base e Cgil, né lo sciopero ha ricevuto un sostegno attivo dai lavoratori dipendenti delle cooperative.

Alla propensione dei sindacati confederali alla copertura delle fasce più garantite del mondo del lavoro, si somma inoltre il fatto che, a partire dagli anni Novanta, il progressivo mutamento delle relazioni industriali – legato alle trasformazioni economiche e alla crisi dei partiti storici in Europa – ha spinto i sindacati confederali italiani a mettere in campo una strategia volta sempre di più all'istituzionalizzazione e allo sviluppo dello strumento concertativo. Tale strategia sembra aver permesso a Cgil, Cisl e Uil, d'integrare il sistema politico attraverso una forma di “neo-corporativismo” (Baccaro, Pulignano, 2011), poco incline – a parte rare eccezioni - alla messa in campo di dinamiche conflittuali all'interno dei posti di lavoro.

Secondo alcuni autori (Rinaldini, Marino, 2017), a differenza di altri paesi europei, i sindacati confederali italiani hanno avuto, all'inizio del fenomeno migratorio, un atteggiamento relativamente inclusivo nei confronti dei lavoratori stranieri. Questo sembra essere legato a diversi fattori, tra cui il fatto che l'Italia era ancora, fino a pochi anni prima, un paese d'emigrazione. L'impianto ideologico storico - cattolico o socialista - delle organizzazioni sindacali, e la più importante segmentazione del mercato del lavoro, che determinava una minore concorrenza (reale o percepita) tra lavoratori autoctoni e stranieri, sono stati inoltre individuati dalle ricerche come dei fattori che hanno favorito tale atteggiamento di apertura (Watts, 2002). Fino al 2012 si è osservato quindi un aumento costante delle iscrizioni ai sindacati confederali da parte di lavoratori stranieri soggiornanti regolarmente nel paese, il cui tasso di sindacalizzazione è superiore a quello degli italiani: un milione di questi, cioè più di un quarto, era infatti iscritto alle tre maggiori sigle confederali (Cgil, Cisl e Uil) durante il primo decennio degli anni Duemila.

Come abbiamo visto, nonostante gli effetti negativi sui livelli di occupazione e sugli equilibri del mercato del lavoro, la crisi economica in corso non ha determinato una diminuzione dei lavoratori di origine straniera occupati nelle imprese italiane. Tuttavia, è il trend positivo di sindacalizzazione di questi ultimi che ha iniziato a declinare per la

prima volta con la crisi, in particolare a partire dal 2013. Il cambio nella posizione e nel ruolo dei sindacati, l'indebolimento delle relazioni "intra-confederali", insieme all'aumento della competizione sul mercato del lavoro indotta dalla crisi e dalle retoriche anti-immigrazione, sono stati analizzati come all'origine di questo fenomeno. Secondo alcune analisi, i sindacati incontrerebbero oggi, infatti, "maggiori difficoltà a giustificare l'impiego di risorse per un gruppo specifico" (Rinaldini, Marino, 2017, p.282). Ciononostante, i migranti occupati regolarmente in Italia rappresentano ancora oggi il 35% degli iscritti alle tre principali confederazioni sindacali, cioè il 7,2% del totale (Ibid., p.28). Appare interessante sottolineare, inoltre, che si tratta d'iscrizioni in prevalenza a federazioni di categoria, elemento che mette in luce il fatto che si tratta di soggetti che fanno riferimento a specifici settori di occupazione, e che evidenzia quindi la progressiva stabilizzazione lavorativa e l'inserimento della manodopera migrante nel mercato del lavoro italiano.

Per quanto riguarda nello specifico il comparto logistico, oltre ai legami storici con le cooperative e agli effetti della crisi economica, un'altra duplice ragione pare trovarsi all'origine dello scarso investimento dei sindacati confederali all'interno del settore. La prima è che quest'ultimo sembra essere ancora considerato molto spesso come marginale, cioè come subordinato al comparto produttivo e manifatturiero, e quindi poco strategico da un punto di vista dell'organizzazione sindacale. In secondo luogo, i lavoratori migranti - che costituiscono la maggioranza dei lavoratori nella logistica - sono ancora visti da molti sindacalisti come "uccelli di passaggio" (Piore, 1979), cioè come destinati a lasciare il paese d'immigrazione dopo qualche tempo, oppure a cambiare frequentemente posto di lavoro. Oltre che come disposti ad accettare condizioni lavorative e retributive più basse dei lavoratori autoctoni, e pertanto poco inclini alla messa in campo di processi rivendicativi e di sindacalizzazione.

Tuttavia, l'intensità e la durata degli scioperi, ma anche i risultati finora ottenuti, smentiscono questa doppia assunzione. In primo luogo la logistica - come si è visto - si è sviluppata e trasformata fino a divenire parte integrante e cardine del sistema produttivo. La fragilità delle catene logistiche che fungono da connettore dei processi produttivi, determina inoltre che scioperi e blocchi dei magazzini abbiano un impatto che va ben oltre il luogo di lavoro dove si sono verificati. L'onda d'urto del blocco della

circolazione all'interno di un polo logistico, ad esempio, può protrarsi per giorni prima di essere riassorbita, causando gravi perdite economiche alle aziende e mettendo così "in ginocchio" la produzione, per riprendere l'espressione di un responsabile della cooperativa che opera nel magazzino di Padova. Tale caratteristica è alla base del "potere contrattuale" legato al posto di lavoro che appartiene ai lavoratori che si trovano immersi in processi produttivi fortemente integrati (Silver, 2003), e che è stato determinante nell'ottenimento di risultati migliorativi delle condizioni di lavoro nel caso della logistica italiana. In secondo luogo, la maggioranza dei lavoratori migranti che lavora nel magazzino di TNT a Padova appartiene, come abbiamo visto nel quinto capitolo, alla categoria dei migranti "permanenti" ed è quindi fortemente radicata sia nel paese d'immigrazione sia nel luogo di lavoro. Questo sembra aver favorito la messa in campo di strategie collettive al fine di migliorare la situazione lavorativa e quindi il processo di sindacalizzazione.

Le aspettative crescenti dei migranti permanenti

In Italia l'immigrazione è divenuta un fenomeno rilevante solo a partire dagli anni Ottanta, in concomitanza con il declino dell'emigrazione dei lavoratori italiani in altri paesi dell'Unione Europea (in particolare la Francia, la Svizzera e la Germania). Fino agli anni Novanta, quando il fenomeno migratorio ha anche assunto dimensioni più rilevanti, l'Italia è rimasta tuttavia un paese principalmente "di transito". A differenza delle ricerche svolte sul lavoro migrante in Italia negli anni Novanta e Duemila¹⁰⁹, e come si è visto nel quinto capitolo, la ricerca ha messo in luce la progressiva stabilizzazione dei lavoratori incontrati.

In tale contesto, le mobilitazioni sono state sostenute anche dall'affievolirsi della situazione di vulnerabilità dovuta alla necessità di avere un contratto di lavoro per

¹⁰⁹ Si vedano ad esempio: l'etnografia (non partecipante) del lavoro senegalese nelle fabbriche metalmeccaniche condotta da Sebastiano Ceschi (2005) alla fine degli anni Novanta, o ancora l'osservazione coperta condotta da Domenico Perrotta (2011) sugli operai edili rumeni a Bologna negli anni Duemila o, infine, l'etnografia del lavoro agricolo svolta più di recente nel ragusano da Valeria Piro e Giuliana Sanò (2016).

ottenere il rinnovo del permesso di soggiorno. Se, infatti, negli anni Novanta e Duemila gran parte delle ricerche sulle migrazioni aveva messo in luce come il legame tra contratto di lavoro e permesso di soggiorno costituisse un freno alle mobilitazioni (poiché il licenziamento poteva portare alla perdita del permesso di soggiorno) oggi, almeno per i lavoratori incontrati, questo rischio appare minore, se non assente. La maggioranza dei lavoratori del magazzino di Padova ha, infatti, un permesso di soggiorno stabile¹¹⁰, e una parte ha anche fatto richiesta per ottenere (o ha già ottenuto) la cittadinanza italiana. Il venir meno della situazione di “deportabilità” (De Genova, 2002), fa sì che i lavoratori incontrati non temano più il licenziamento come una minaccia alla continuità stessa dell’esperienza migratoria. Da un lato, il caso della logistica mette in luce quindi un progressivo cambiamento nelle caratteristiche della popolazione immigrata in Italia, dall’altro, il cambiamento dello status giuridico-legale ha contribuito a favorire il processo di sindacalizzazione e gli scioperi.

Il fatto che si tratti di migranti permanenti, che tendono a radicarsi nel paese d’immigrazione, investendo nel posto di lavoro e nel ruolo di capo famiglia, aumentano ulteriormente la determinazione a mettere in campo tattiche e strategie volte a migliorare la loro condizione di vita e lavorativa a lungo termine. Come dimostrato da Ruth Milkman (2011) a partire dal caso dei lavoratori ispanici negli Stati Uniti, l’esperienza migratoria stessa può funzionare, infatti, come una molla soggettiva per la messa in campo di processi rivendicativi. Nel caso del magazzino di TNT a Padova, e più in generale della logistica nell’Italia centro-settentrionale, questo sembra essere stato un elemento cruciale alla base del processo di sindacalizzazione e di rivendicazione. In effetti, molti lavoratori hanno evidenziato durante le interviste un progressivo cambiamento nelle loro attitudini rispetto al lavoro. Se in un primo tempo, infatti, l’urgenza di trovare un lavoro per potersi stabilire nel paese d’accoglienza e rinnovare o ottenere il permesso di soggiorno, come la scarsa conoscenza delle leggi e della lingua italiana, hanno spinto molti lavoratori ad accettare condizioni di lavoro e salariali particolarmente dure e sfavorevoli, col tempo tale attitudine si è progressivamente modificata. Da un lato, è l’incontro col sindacato ad aver favorito la

¹¹⁰ La legge italiana prevede infatti che dopo cinque anni di soggiorno regolare sul territorio nazionale, possa essere richiesta la “carta di soggiorno”, cioè un permesso di soggiorno a tempo indeterminato.

conoscenza di leggi e diritti, dall'altro la stabilizzazione nel paese d'accoglienza e la messa in campo di un progetto duraturo hanno sostenuto la determinazione ad ottenere un miglioramento delle condizioni lavorative. Come mettono in luce le parole di Koffi, è allo stesso tempo anche l'invecchiamento e la necessità di preservare il proprio stato di salute che portano a rifiutare situazioni considerate degradanti. In altre parole, l'indisponibilità a essere usati come manodopera "usa e getta":

Io sono arrivato qua in Italia nel 2007. Quando arrivi, la sola cosa che hai in testa è il lavoro. Allora, il lavoro che avevo trovato, per me andava bene, perché avevo trovato qualcosa da fare. È solo dopo che ho saputo che il lavoro che facevo mi pagavano male e mi trattavano male. Quando siamo arrivati a Monselice, abbiamo cominciato coi ragazzi di Limena e piano piano abbiamo cominciato col sindacato. Poi quando continui capisci che non va bene davvero, che se vuoi restare le cose devono cambiare [...]. Perché tutti i lavoratori devono vivere, i ladri no. I lavoratori che lavorano devono vivere bene, tutti, italiani e stranieri. Lavoratore è lavoratore. Perché i lavoratori non sono ladri, lavorano, con la loro forza. E se lavoro vent'anni qua, dopo ho cinquant'anni, e dopo cinquant'anni vado al paese, cosa posso fare? Non posso fare niente. Mi sono spaccato la schiena, è finita. (Koffi, 30 anni, nazionalità ivoriana, 23/07/2016)

L'esperienza migratoria a lungo termine appare quindi essere generatrice di aspettative crescenti che riguardano – come abbiamo visto - le seconde generazioni, ma che possono fungere anche da molla soggettiva alla messa in campo di processi rivendicativi.

A rendere possibile la costruzione del percorso di sindacalizzazione, è stata quindi la relativa omogeneità da un punto di vista delle condizioni sociali e di riproduzione della forza lavoro, composta principalmente da migranti permanenti. Anche la relativa uniformità delle condizioni lavorative e delle mansioni all'interno del settore logistico ha facilitato la creazione di collettivi di lavoro uniti. Tuttavia, come abbiamo già visto nel quarto capitolo, i processi di riorganizzazione del processo di lavoro avvenuti durante gli ultimi anni (l'industrializzazione, l'automazione, la razionalizzazione e l'introduzione di nuovi dispositivi manageriali), sembrano ridurre progressivamente il

carattere cooperativo del lavoro all'interno del magazzino e aver anche prodotto una nuova gerarchia delle mansioni.

Il contro-uso delle reti migranti

Come abbiamo già visto e come messo in luce dalla numerose ricerche sul lavoro migrante in svariati settori, quali ad esempio quello edile e quello agricolo (Rigo, 2016; Pasini; 2016, Thiel, 2010; 2013), le reti sociali dei migranti - cioè i legami comunitari e le loro connessioni con i datori di lavoro locali o con i mediatori - sono solitamente usate per ottenere sia il reclutamento, sia il disciplinamento della forza lavoro. Tuttavia, nel settore logistico italiano, la diffusione degli scioperi sembra essere stata possibile proprio grazie all'utilizzo dei canali di comunicazione interni alle comunità migranti, fortemente radicati dentro ai magazzini proprio in ragione del reclutamento su base etnica. In maniera analoga a quanto osservato ad esempio da Ruth Milkman (2006), a proposito delle lotte dei lavoratori ispanici negli Stati Uniti nel settore dei servizi, tali reti, che aiutano i nuovi arrivati a stabilirsi nel paese d'immigrazione e a trovare un impiego, e che sono pertanto radicate in molti luoghi di lavoro, sono state trasformate in dispositivi di sostegno all'organizzazione sindacale. Si tratta di un aspetto centrale, poiché è proprio il reclutamento su base "etnica", in principio concepito per assicurare il controllo sulla forza lavoro creando divisioni e fratture, ad esser stato convertito in risorsa strategica per l'azione collettiva, come messo in luce dall'esperienza di Pravar. Arrivato nel 2007 in Italia dal Bangladesh, e impiegato da otto anni a TNT, Pravar è stato tra i primi lavoratori ad essersi iscritti al sindacato e ad aver partecipato agli scioperi. Prima di essere raggiunto in Italia dalla moglie, egli condivideva un appartamento nel quartiere Arcella di Padova con alcuni connazionali, molti dei quali occupati in altri magazzini dell'Interporto della città. Come mi ha spiegato durante l'intervista, è stato lui a convincere parte i suoi coinquilini a iscriversi al sindacato di base:

Gli ho spiegato ai miei concittadini. Tanto che adesso io sono anche stanco di spiegare. E ora fanno più casino di me, c'è sempre casino adesso. Anche questa settimana all'Ali, dove ci sono tanti miei compaesani. Poi c'è l'altro magazzino, il Pam, dove ci sono quindici o sedici ragazzi del Bangladesh. Sempre c'è casino, ho sentito che c'è un responsabile troppo cattivo. Perché prima due o tre ragazzi che lavorano di là abitavano con me, quando non c'era ancora la mia famiglia, abitavamo insieme in un'altra casa. Tutti insieme, e io gli avevo spiegato questa situazione di TNT col sindacato [...]. Erano sempre stanchi, quando tornavano a casa mi spiegavano il capo ha fatto così, il capo è cattivo, il capo mi ha spaccato la schiena. Se stavano male dovevano andare a lavorare, se chiedevano un permesso non si può. Anche il sabato lavoravano, troppo. Dodici ore, dieci ore al giorno. (Pravar, 38 anni, nazionalità Bangladesh, Padova, 15/07/2016)

Come emerge dall'estratto d'intervista con Pravar, grazie ai legami comunitari – rinforzati dalle condizioni di vita comuni e molto spesso dalla condivisione dello spazio abitativo - i lavoratori migranti sembrano pensare maggiormente il loro destino come collettivo, anche in ragione del fatto che “l'ostilità in seno alla società che li accoglie, la stigmatizzazione e l'esperienza condivisa di razzializzazione, rinforzano la loro visione collettiva del mondo” (Milkman, 2011, p.365). Le forme di solidarietà tra compaesani, appaiono in tale contesto come un riflesso sociale “spontaneo”, radicato tuttavia all'interno di un sistema di relazioni impiegate intorno a quello che può essere definito come un “capitale spaziale” (Cancellieri, 2011), fonte di risorse simboliche e materiali nel territorio di accoglienza. Pertanto, come già osservato in contesti lavorativi diversi, sono dei meccanismi sociali in principio sfavorevoli – in particolare l'esperienza migratoria e il reclutamento su base etnica o nazionale - che sono stati convertiti in risorse per l'azione collettiva (Collovald, Mathieu, 2009). Tali dinamiche sono state favorite dal sindacato di base che, a differenza dei sindacati confederali, ha dato ampio spazio e investito sulle reti migranti e comunitarie. L'importanza di quest'ultime nel processo di sindacalizzazione, e il sostegno ricevuto in tal senso dal sindacato di base, sono emersi ad esempio attraverso la presenza di un Imam per svolgere la preghiera durante alcuni scioperi. Tale apertura del sindacato di base italiano alle comunità

migranti e religiose, contrasta inoltre come vedremo con la situazione osservata nel magazzino di Parigi.



Documento fotografico n°12: Lavoratori delle cooperative di facchinaggio in sciopero. Preghiera durante il picchetto davanti all'Interporto di Padova durante lo sciopero nazionale della Logistica. Padova, 22 ottobre 2016.

Infine, mentre nei sindacati confederali, come messo in luce dalle ricerche, sembra esistere una contraddizione fra il numero di lavoratori immigrati iscritti alle federazioni di categoria e il perdurare di una “delega di fatto alle strutture di servizio della funzione di sede privilegiata dei rapporti fra sindacato e immigrati” (Mottura, 2002), i sindacati di base hanno al contrario dato ampio spazio – perlomeno nel caso di TNT - alla formazione sindacale e militante di diversi lavoratori migranti, e favorito in alcuni casi l'emergere di leader sindacali appartenenti alle comunità migranti.

L'articolazione tra il “dentro” e il “fuori” il luogo di lavoro attraverso la messa a valore delle reti di conoscenza, etniche, religiose, territoriali o di quartiere, è stata rinforzata inoltre dall'incrocio con altre dinamiche sociali. Fin dall'inizio, i sindacati di base hanno costruito, infatti, alleanze con altri soggetti e altri percorsi rivendicativi. D'altro canto, a Padova, l'incontro tra i lavoratori dei magazzini logistici e i sindacati di base è avvenuto in un primo tempo a partire dai movimenti per il diritto alla casa e più

in particolare nel contesto della cosiddetta vicenda di Via Anelli, un complesso abitativo situato in un quartiere periferico abitato principalmente da migranti, chiuso nel 2007 (Viannello, 2006). Di seguito il racconto del responsabile sindacale sul modo in cui sono avvenuti i primi contatti con alcuni lavoratori della logistica a Padova:

Il loro punto di riferimento era la stazione. Quindi si conoscevano un po' tutti, le varie parentele poi, le robe ... Le relazioni interpersonali, parentali sono state importanti nella comunicazione che ha prodotto questo tipo di evoluzione. [...] Perché attraverso conoscenze che avevamo avuto d'immigrati che vivevano in Via Anelli, perché si diceva che erano tutti delinquenti, spacciatori eccetera a Via Anelli, mano a mano invece che abbiamo iniziato poi a indagare meglio per capire chi viveva realmente al di là di quelli che stazionavano all'interno del quadrato di Via Anelli, in realtà scoprivamo invece che era pieno di lavoratori, di gente che si alzava, o lavorava di notte, o si alzava alle cinque di mattina, e tornava poi a dormire. Quindi era un tipico quartiere ghetto, dormitorio [...]. Dalla GLS quando abbiamo ottenuto già dei primi risultati, poi questi della GLS hanno detto "guarda che consociamo qualcuno che lavora in TNT". Ti parlo del 2007. Dev'essere stata la primavera 2007. Entriamo dunque in contatto con alcuni di questi lavoratori di TNT e iniziamo a fare le prime riunioni. (Gianni Boetto, Adl Cobas, Padova 03/07/2016)

Senza la connessione con altre dinamiche esterne al luogo di lavoro e senza il "contro uso" delle reti migranti, sarebbe difficile immaginare un percorso conflittuale così prolungato. La proliferazione degli scioperi e il processo di sindacalizzazione si sono, infatti, appoggiati sui numerosi legami con il contesto sociale e territoriale, permettendo così la valorizzazione di una forma di "potere sociale" (Ricciardi, 2017, p. 119) che è venuto a sommarsi al "potere associativo" legato al posto di lavoro (Wright, 2000) e al "potere contrattuale" legato alla posizione strategica all'interno del processo produttivo. La messa a valore delle reti etniche e la costruzione dell'organizzazione sindacale a partire da questioni propriamente sociali, non sono tuttavia una novità né una caratteristica specifica degli scioperi nella logistica. Basti pensare al legame tra vertenze sindacali nei posti di lavoro e i movimenti legati all'abitare nel caso dei lavoratori migranti dell'industria automobilistica francese negli anni Settanta e Ottanta,

in un contesto in cui le abitazioni operaie erano controllate direttamente dalla direzione aziendale. O ancora all'esperienza storica degli *Industrial Workers of the World* (IWW) negli Stati Uniti all'inizio del ventesimo secolo, le cui "sezioni miste" fungevano da spazio per la costruzione di campagne articolate intorno a questioni sociali (Caruso, 2015, p.47).

In maniera molto simile a quanto illustrato da Gabriella Alberti a partire dal caso dei lavoratori migranti esternalizzati addetti ai servizi dell'Università di Londra (Alberti, 2017, pp. 52-69), anche la fisionomia del sindacalismo di base dei migranti nella logistica può essere definita come "ibrida", nel senso che questo ha messo in campo un repertorio diversificato tra azioni dirette (picchetti all'ingresso dei magazzini, manifestazioni, campagne di boicottaggio) e azioni legali (ricorsi in tribunale o attraverso l'ispettorato del lavoro, vertenze e tavoli di trattativa con le istituzioni cittadine), nonché un misto di tattiche e alleanze politico-sociali. Gli scioperi stessi d'altro canto hanno usato strategie variegate, la più ricorrente delle quali è stata il blocco dei magazzini, non praticando dunque una semplice astensione dal lavoro. Da un lato, le manifestazioni e i picchetti davanti ai luoghi di lavoro, hanno permesso di affermare la presenza nello spazio pubblico di una forza lavoro particolarmente invisibilizzata. Dall'altro, i "picchetti mobili" hanno anche permesso di rompere il sistema delle turnazioni rendendo possibile la comunicazione tra persone solitamente isolate, poiché impiegate in diversi turni e in aziende diverse. Così un lavoratore racconta l'esperienza di un sciopero volto al reintegro di lavoratori licenziati davanti al magazzino di un'altra impresa:

Sì, sì, tutti ci conosciamo adesso. Perché la divisa TNT, GLS, Bartolini, Artoni, grazie a Dio abbiamo fatto mano su mano, e quella volta sono stato contento. Perché la gente con la famiglia ... come fai a mantenere la famiglia? Quando ho sentito, te lo giuro, quando sono andato a casa mi sentivo una cosa sul cuore ... Cioè.. Vedere la moglie, i bambini, lui senza lavoro, cioè .. Lui parlava, lui parlava, e senti che deve piangere lui, gli fa "va bene dammi il lavoro. Anche se fosse che mi paghi poco, dammi". Lui parlava così. E gli fa "guarda mia moglie, guarda mio figlio, guarda come sono ridotto, guarda". Insomma no, questa non è una cosa accettabile. Non

potevamo più accettarla. (Salem, 38 anni, nazionalità marocchina, Padova
28/06/2017)

Come emerge dall'estratto d'intervista con Salem, i picchetti mobili hanno quindi favorito l'identificazione con un collettivo che va oltre le mura del posto di lavoro. La connessione tra diversi posti di lavoro e il prolungamento della dinamica conflittuale, hanno inoltre modificato il significato stesso degli scioperi. Legati in un primo tempo a richieste relative alle condizioni di lavoro e agli aumenti salariali, a lungo termine questi hanno infatti dato vita a un processo di contro-soggettivazione che, sedimentandosi, ha modificato il senso stesso dell'azione collettiva, facendo emergere il sentimento di fare parte di un movimento che supera la sola sfera lavorativa e che è strettamente legato alla comune condizione dei migranti. Questo è emerso ad esempio in maniera esplicita nel 2011, in concomitanza con le cosiddette "Primavere Arabe", quando gli "echi" dell'insurrezione che stava attraversando il Maghreb e il Macrech hanno raggiunto i picchetti davanti ai magazzini della logistica nel Nord Italia (Cuppini, Pallavicini, 2015, p.221).

La rivincita: resistere per preservare il nuovo ordine operaio

Nel magazzino di TNT di Padova, il ciclo di scioperi ha imposto all'azienda una metamorfosi del modello di *governance*, che ha favorito quello che è stato definito nel quinto capitolo un "nuovo ordine operaio". Le mobilitazioni hanno cioè da un lato prodotto una maggiore autonomia nella distribuzione delle mansioni, dall'altro ha favorito l'emergere di nuove gerarchie informali basate sulla nazionalità e, soprattutto, sull'anzianità di magazzino. In effetti, dopo la riunificazione dell'*hub* e della filiale all'interno della stessa struttura nell'Interporto di Padova, e dopo i diversi tentativi falliti di gestire le richieste dei lavoratori attraverso i cambi d'appalto, i licenziamenti e la suddivisione delle diverse fasi della produzione, l'azienda è stata obbligata a mettere in campo un nuovo sistema di gestione della forza lavoro fondato sulla cooperazione col sindacato di base. Tale dinamica è stata messa in luce sia dalle interviste effettuate con i

responsabili sindacali, sia da quelle svolte con i dirigenti aziendali e i responsabili della cooperativa. Il sindacato - in un contesto in cui il rapporto conflittuale si è dimostrato perdente per le aziende - è diventato infatti un elemento di perno imprescindibile per il funzionamento dell'organizzazione lavorativa, come sottolineato da un responsabile sindacale:

Con me adesso è una roba imbarazzante, amico no!?! Perché si crea un rapporto dove ... Loro hanno capito che primo non possono rompere i coglioni, tutte le cose che fanno dentro là mi chiamano per dirmi se possono farle ed eventualmente coinvolgermi, e quindi hai capito diventa una roba dove il sindacato è un elemento fondamentale per il funzionamento del meccanismo complessivo. Loro non vogliono avere nessun rapporto conflittuale perché sanno che il rapporto conflittuale è perdente. E quindi magari ogni tanto cercano di dire “sì ma quella roba là è un po' eccessiva” però devono dopo accettare il terreno del confronto continuo, stando attenti a evitare di fare cazzate che possono far incazzare i lavoratori. (Gianni Boetto, Adl Cobas, Padova 03/07/2016)

Il caso di TNT di Padova appare dunque esemplare del farsi strada in alcuni magazzini – e specialmente nel comparto dei corrieri espressi - di un nuovo modello di relazioni industriali, volto all'istituzionalizzazione, all'integrazione e al coinvolgimento dei sindacati di base nella gestione della forza lavoro nei magazzini al fine di contenerne la conflittualità. Tuttavia, alla luce dell'instabilità del mercato, della forte concorrenza, e dei processi di riorganizzazione che stanno attraversando il settore, analizzati nella prima sezione del capitolo, tali relazioni industriali nel settore appaiono ancora precarie.

In tale contesto, a livello delle relazioni all'interno del posto di lavoro, il prolungamento nel tempo della dinamica conflittuale, ha dato vita alla costruzione di un nuovo ordine sociale, a forme di aggregazione e alla costruzione di rapporti fondati sulla condivisione del rifiuto delle regole di subordinazione e obbedienza che reggevano precedentemente le relazioni sociali. Anche al di fuori dei momenti di conflitto aperto e organizzato, i comportamenti espliciti di rifiuto della disciplina e d'insubordinazione

sono quotidiani ed esprimono un sentimento di rivincita sulle umiliazioni subite per anni da parte dei responsabili della cooperativa e di riconquistata dignità. Allo stesso tempo, si tratta di comportamenti che segnalano una resistenza di tipo attivo, volta cioè direttamente al contenimento dei tentativi da parte del management d'intensificare i ritmi e i carichi di lavoro.

Tale dinamica, come la conflittualità che caratterizza spesso i rapporti tra responsabili delle cooperative e forza lavoro, emerge ad esempio dall'analisi delle lettere redatte dal sindacato in risposta alle contestazioni disciplinari rivolte dai responsabili della cooperativa ai lavoratori. Negli archivi sindacali che ho avuto la possibilità di consultare, erano presenti in tutto solo venti lettere di risposta scritte dai responsabili del sindacato. Se i motivi delle sanzioni - non sempre tuttavia riportati in dettaglio nei documenti - sono svariati (ritardi, assenze, mancato uso dei dispositivi di protezione individuale), più di metà delle lettere descrive episodi di rifiuto da parte dei lavoratori a eseguire un ordine o forme d'insubordinazione e aggressione verbale. Come nei due esempi riportati qui di seguito, in gran parte dei documenti si evidenzia quindi una maggioranza di fatti contestati che riguardano comportamenti di rifiuto legati all'indisponibilità da parte dei lavoratori a rispondere agli ordini dei responsabili o a effettuare mansioni considerate come illegittime. Erano tuttavia assenti negli archivi disponibili le contestazioni disciplinari stesse, e quindi l'informazione sul tipo di sanzione richiesta dalla cooperativa. Appare importante sottolineare inoltre che ad essere raccolte in archivio sono le sole sanzioni contestate dal sindacato. I due esempi qui riportati hanno quindi una valenza illustrativa e di conferma di dinamiche messe in luce sia dalle interviste sia dall'osservazione in magazzino.

Lettere di risposta a contestazioni disciplinari

Spett. TRADE AND FOOD
SERVICE SOC. COOP.
Via Carlo Ludovico Bragaglia, 206
00139 Roma

inviato via fax alla sede operativa.
049 503360

Padova, 5 giugno 2014

Oggetto: risposta a contestazione disciplinare, inviata a ~~XXXXXXXXXX~~
RAHIM

Con la presente, in nome e per conto del lavoratore ~~XXXXXXXXXX~~ che dà ampio mandato alla scrivente O.S. nel rappresentarlo, per rispondere alla contestazione disciplinare datata 29/05/2014.

Nello specifico il lavoratore, verso l 23,45 del 15 maggio riceveva la richiesta da parte del suo responsabile di andare ad aiutare un suo collega a finire di caricare un camion. Il lavoratore, che aveva finito di svolgere il suo compito per tempo, essendo molto stanco (aveva iniziato il turno alle 16), manifestava una certa insofferenza a dover andare a fare ulteriori sforzi quando mancavano pochi minuti alla conclusione del turno e con un accumulo di stanchezza. Certo a quell'ora, dopo 8 ore di lavoro pesante, c'è stanchezza da parte di tutti ed il lavoratore si sentiva apostrofare dal responsabile con una frase tipo " se sei stanco vai a casa" rispondeva con tono acceso e linguaggio colorito, ma subito dopo recepiva la richiesta e andava a terminare il lavoro, senza arrecare alcun danno alla operatività di cantiere.

Il lavoratore ribadisce di non avere avuto alcuna intenzione di essere irrispettoso ma in certe situazioni, dopo quasi otto ore di lavoro pesante, può succedere che si possa interloquire con un certo nervosismo.

In attesa di una Vs risposta, porgiamo distinti saluti.

Per ADL-Cobas
G. Boetto

Fonte: Archivi sindacali (Adl Cobas) - Cooperativa "Trade and Food". Documento: Lettera di risposta a contestazione disciplinare redatta da Adl Cobas. Motivo della sanzione richiesta: rifiuto da parte del lavoratore di effettuare carico e insubordinazione verbale.

Spett. TRADE AND FOOD
SERVICE SOC. COOP.
Via Carlo Ludovico Bragaglia, 206
00139 Roma

inviato via fax alla sede operativa.
049 503360

Padova, 5 giugno 2014

Oggetto: risposta a contestazione disciplinare, inviata a [REDACTED]
[REDACTED]

Con la presente, in nome e per conto del lavoratore [REDACTED] che dà ampio mandato alla scrivente O.S. nel rappresentarlo, per rispondere alla contestazione disciplinare datata 29/05/2014.

Nello specifico il lavoratore, a fronte della richiesta di andare a caricare il camion fatta dal responsabile, dichiara di avere semplicemente chiesto di essere affiancato da un altro lavoratore, visto che erano già le 22 e si sentiva alquanto stanco.

Il lavoratore, oltre ad essersi già scusato subito dopo il verificarsi della discussione, ribadisce le scuse e si giustifica affermando che, a volte, la stanchezza può far uscire anche parole un po' volgari, ma che non era certamente sua intenzione offendere o mancare di rispetto e che in futuro, pur in situazioni di stress e di affaticamento, eviterà di usare espressioni volgari nei confronti di un suo responsabile.

Il lavoratore si lamenta del fatto che spesso scarica i camion da solo, mentre in altre circostanze i camion vengono scaricati anche in tre, per questo motivo possono sorgere, a volte, conflitti e contrasti con i responsabili. Si tratterebbe allora di distribuire più equamente il lavoro.

In attesa di una Vs risposta, porgiamo distinti saluti..

Fonte: Archivi sindacali (Adl Cobas) - Cooperativa "Trade and Food". Documento: Lettera di risposta a contestazione disciplinare redatta da Adl Cobas. Motivo della sanzione richiesta: rifiuto da parte del lavoratore di effettuare carico e insubordinazione verbale.

I due esempi qui riportati, mettono in luce una duplice dinamica: il ruolo della mansione di carico e scarico in quanto "lavoro sporco" in magazzino e la relazione conflittuale con i responsabili della cooperativa. Tali comportamenti, appaiono inoltre volti a contenere i tentativi da parte del management d'intensificare il lavoro, e soprattutto a mantenere i livelli di autonomia nell'esecuzione della mansione lavorativa ottenuti grazie agli scioperi. D'altro canto, durante le interviste con i lavoratori questi hanno ribadito in maniera insistente – e non senza un certo orgoglio - che in magazzino il lavoro andava "da solo" o ancora che oggi "i capi non servono più a niente". È interessante, inoltre, che molti abbiano individuato come prioritario nel passaggio a FedEx il mantenimento dei responsabili attuali, ancora prima di fare riferimento ad esempio ai salari. Questo non significa che le ragioni di ordine economico vengano in

secondo piano, ma segnala probabilmente un'evoluzione nelle motivazioni soggettive da parte dei lavoratori, e l'importanza accordata ai rapporti di lavoro:

Sì, sarebbe ancora meglio se ci assumessero direttamente. Ma quando firmeranno i contratti devono lasciare i responsabili con cui siamo abituati! Non è che portano gente ancora nuova e ripartiamo da zero, cominciamo a fare Tom e Jerry, e si ricomincia ancora il casino. No! La gente, "gli americani!", ma quali americani!? E gli olandesi? Abbiamo vinto! Se abbiamo vinto contro gli olandesi ... Qui non siamo in America che tu devi venire a dire ... No, no. L'Europa ha le sue regole! Vuoi far lavorare la gente come in America? Torni in America. (Alain, nazionalità congolese, 40 anni 09/07/2016)

Mentre quindi la direzione aziendale spinge per la costruzione di rapporti di collaborazione col sindacato, i responsabili delle cooperative che gestiscono la manodopera all'interno dei magazzini si trovano dal canto loro a dover mantenere un difficile equilibrio tra il contenimento del conflitto e l'imposizione del rispetto dei ritmi produttivi imposti dall'azienda stessa. Il fatto di trovarsi in tale posizione è senza dubbio una caratteristica tipica del management intermedio, ma nel contesto del magazzino di Padova il ruolo d'"intermediazione" appare particolarmente difficile e delicato, poiché il rapporto di forza costruito attraverso gli scioperi fa sì che questo non si possa opporre ai comportamenti d'insubordinazione, senza correre il rischio di provocare una reazione collettiva da parte dei lavoratori. Così il responsabile operativo della principale cooperativa che opera in magazzino descrive le relazioni lavorative:

Sono molto uniti tra di loro. Credo sia proprio un discorso di cultura...Non è per come parlano, è proprio che vanno gestiti in un certo modo, sono molto nel collettivo loro. Non sono come noi. "Chi tocca uno tocca tutti" eh eh! Così, sono un po' da gestire con le pinze. La loro forza è che sono uniti e che sono loro che spostano i pacchi, non sono io [...]. Se una persona, ti faccio un esempio banalissimo, devi richiamare una persona perché non si sta comportando in un certo modo, vai tranquillo che se tu vai a parlare con una persona, te ne ritrovi altre tre addosso. È così. Tu non lo faresti. Se vado a parlare con un italiano, l'italiano resta da solo. Questo è

l'esempio, "dividi quella merce", "no io non la divido perché oggi non la divido". Ma scusami un attimo. Il lavoro comunque devi farlo, e sei costretto a prendere un'altra persona che magari sta facendo un altro lavoro e metterla a fare quello. Questo è quello che succede sostanzialmente: "No, io non lo faccio". (Manuel, 30 anni, nazionalità italiana, responsabile operativo per la cooperativa "Trade and Food", Padova, 14/07/2017)

I margini di autonomia nell'esecuzione del lavoro ottenuti grazie agli scioperi e difesi dai lavoratori quotidianamente, appaiono quindi tollerati dai responsabili non tanto perché funzionali alla produzione, quanto perché il rapporto di forza costruito attraverso l'organizzazione sindacale non lascia scelta ai responsabili in magazzino.

Le forme d'insubordinazione quotidiana da parte dei lavoratori nel magazzino di Padova sono messe in campo quindi per preservare l'autonomia e resistere alle pressioni del management intermedio. Per questo motivo esse possono essere considerate come vere e proprie resistenze, e non semplicemente come comportamenti difensivi, poiché sono volte a contenere i tentativi da parte del management d'intensificare il lavoro e imporre "dall'alto" l'organizzazione di tempi, ritmi e mansioni.

3. Parigi: i freni alla mobilitazione e le resistenze quotidiane

Il tasso di sindacalizzazione in Francia è tra i più bassi in Europa. Mentre, infatti, l'Italia è stata caratterizzata durante l'ultimo decennio da una relativa stabilità nel numero d'iscritti alle tre principali sigle confederali, in Francia le ricerche hanno messo in luce non solo il declino dei conflitti sul lavoro a partire dalla metà degli anni Novanta, concentrati inoltre sempre più nella funzione pubblica e nelle grandi imprese, ma anche del tasso di sindacalizzazione. Quest'ultimo è passato, infatti, dal 15% verso la metà degli anni Settanta all'8% dall'inizio degli anni Novanta in poi. Esiste inoltre una differenza rilevante tra la percentuale d'iscritti nel settore pubblico (15%) e nelle imprese private (5%) (Siblot *et al.*, 2015, p.286). Come in Italia, i sindacati tradizionali sembrano concentrarsi quindi principalmente sulla difesa dei segmenti più stabili della forza lavoro.

I tassi di sindacalizzazione in Francia e in Italia (percentuale)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Italia	34,4	33,8	33,4	33,2	33,6	33,3	33,1	33,5	33,4	34,7	35,5	35,8	36,3	36,8	36,4
Francia	8,0	7,9	8,1	8,4	8,1	8,0	8,0	7,9	7,8	7,9	8,0	8,1	8,1	8,1	7,9

Fonte: Cristina Nizzoli (2018), "Quel renouveau pour le syndicalisme contemporain ?" *Chronique internationale de l'IRES*, n°160, p. 5 - Numéro spécial - *Renouveau syndical: enjeux, stratégies et pratiques* (Febbraio 2018).

A discapito del debole numero d'iscritti, i sindacati francesi sembrano tuttavia dare prova di una maggiore capacità di mobilitazione (Nizzoli, 2018) cosicché il senso dell'iscrizione al sindacato appare rispondere a logiche differenti nei due paesi: una logica tendenzialmente più militante in Francia, e una più legata all'offerta di servizi in Italia (come dimostrato d'altronde dall'alta quota di pensionati tra gli iscritti alle tre confederazioni italiane, che sfiora il 45% del totale).

Tuttavia, contrariamente a quanto si è visto nel caso di Padova e del settore logistico nell'Italia centro-settentrionale, nel magazzino dell'Île-de-France i conflitti appaiono individuali e frammentati, e il dissenso con le politiche manageriali - pertanto diffuso - non sembra riuscire a darsi una forma organizzata e collettiva. Più in generale, se nel settore logistico francese non sono mancati scioperi e conflitti localizzati, non si è assistito tuttavia ad un movimento comparabile a quello italiano.

Numerosi fattori permettono di spiegare tale situazione. In primo luogo, se il sindacato francese appare concentrarsi anch'esso principalmente sulla difesa dei segmenti più stabili della forza lavoro, in modo particolare nel settore pubblico (che rappresenta circa il 20% dell'impiego), a differenza del caso italiano tuttavia nessuna forma di organizzazione sindacale alternativa, analoga a quella espressa dalle organizzazioni di base italiane, è emersa nel settore logistico in Francia. La differenza principale tra i due contesti risiede quindi nella presenza di sindacati che hanno investito risorse sui segmenti più deboli e precari della forza lavoro. Oltre a questo, altri tre fattori sembrano tuttavia costituire un freno alla messa in campo di mobilitazioni nei magazzini della logistica francese.

In primo luogo l'ampio ricorso al lavoro interinale. Come abbiamo già visto questo costituisce, infatti, non solo uno strumento per ottenere la flessibilità nell'erogazione del lavoro, ma anche un dispositivo di reclutamento. Il ricorso alle agenzie interinali da parte delle aziende opera così in molti casi anche come un dispositivo di disciplinamento della manodopera, poiché i lavoratori che desiderano essere assunti direttamente dall'azienda devono fare prova di docilità e produttività. Inoltre, come abbiamo visto nel sesto capitolo, il lavoro interinale favorisce anche un rapporto al lavoro di tipo strumentale, e quindi uno scarso attaccamento all'azienda, e limita fortemente la messa in campo di strategie rivendicative e collettive poiché gran parte dei lavoratori percepisce la propria presenza in magazzino in ogni caso come temporanea.

Altre due elementi possono infine essere messi in risalto per spiegare la differenza tra il contesto italiano e quello francese da un punto di vista delle relazioni industriali e dei movimenti sindacali all'interno del settore logistico. Il primo riguarda la maggiore eterogeneità delle caratteristiche sociali della manodopera impiegata nel settore, perlomeno in Île-de-France. Questa favorisce, infatti, l'emergere di segmentazioni e

fratture fondate sul colore della pelle, e determina quindi una più ampia difficoltà a costruire dei collettivi di lavoro basati sulla condivisione di un medesimo destino sociale e lavorativo, contrariamente a quanto successo nel caso lavoratori migranti in Italia. Il secondo concerne la maggiore dispersione delle imprese sul territorio, e cioè a quello che è stato definito come un fenomeno di “decentramento logistico” delle piattaforme di distribuzione in Île-de-France. La concentrazione delle imprese logistiche negli Interporti in Italia ha favorito al contrario la creazione di legami che vanno oltre al singolo posto di lavoro, e questo in un settore dove la precarietà è diffusa e le forme di mobilità infra-settoriale sono particolarmente importanti.

Infine, come osservato da altre ricerche (Tranchant, 2018), in molti magazzini le relazioni lavorative sembrano basarsi su forme di “neo-paternalismo” (Giraud *et al.*, 2014), e cioè su un modo di gestione che “combina la precarietà lavorativa con la repressione anti-sindacale e l’individualizzazione della relazione salariale” (quest’ultima fondata in particolare nei magazzini della grande distribuzione sui premi individuali alla produttività), che limita in maniera significativa la messa in campo di rapporti conflittuali espliciti. Tuttavia, in alcuni magazzini scioperi e conflitti sul lavoro, di dimensioni e durata talvolta significative, non sono mancati durante gli ultimi anni, sia in Île-de-France, sia in altre regioni del paese. Le ragioni dell’assenza di una dinamica conflittuale nel magazzino dove è stata svolta l’etnografia sono dunque da ricercarsi anche nelle caratteristiche specifiche del luogo di lavoro.

Uno sciopero fallito, un sindacalismo stanco

I sindacati presenti in magazzino, la Cfdt la Cgt¹¹¹, contano pochi iscritti, e i delegati

¹¹¹ CGT e CFDT sono due tra i tre principali sindacati francesi. CGT è l’acronimo di Confédération Générale du travail, ed è il sindacato storicamente legato al Partito comunista francese (PCF). La CFDT, Confédération française démocratique du travail, di tradizione cristiana, è il sindacato la cui direzione nazionale negli ultimi anni ha optato più apertamente per una strategia di tipo “concertativo”. Più in generale i cinque sindacati che godono della *présomption irréfragable de représentativité* sono CGT, CFDT, FO, CFTC, CFE-CGC. Questi hanno prerogative significative. A livello nazionale, oltre alla contrattazione, tali sindacati partecipano alla gestione della previdenza pubblica e privata, alla definizione degli assetti di formazione professionale, nonché alla distribuzione dei finanziamenti pubblici. Come i tre

del personale sono due responsabili di turno. Per la Cgt il delegato è Fabien, il mio *gatekeeper*, quello della Cfdt è invece Monsef, supervisore della squadra addetta allo smistamento. Il fatto che io sia entrata in magazzino grazie all'intermediazione di Fabien, e che di conseguenza in un primo tempo io sia stata associata alla Cgt, ha reso i contatti con Monsef scarsi e difficoltosi. Si tratta d'altronde dell'unico lavoratore che ha rifiutato di svolgere l'intervista. Questo costituisce senz'altro un limite ai materiali raccolti, ma mette bene in luce allo stesso tempo le dinamiche concorrenziali tra diverse sigle sindacali all'interno del posto di lavoro.

Un solo sciopero ha avuto luogo da quando il magazzino è stato aperto, e ha marcato fortemente i rapporti tra i due sindacati come la percezione del sindacato stesso da parte dei lavoratori. Questo ha avuto luogo un paio d'anni prima della messa in campo delle ristrutturazioni del 2013, in occasione del rinnovo della contrattazione collettiva aziendale¹¹². In tale occasione la partecipazione da parte dei dipendenti era stata particolarmente importante, poiché più del 90% dei lavoratori aveva preso parte allo sciopero, che tuttavia si è risolto in un'aspra sconfitta per i sindacati. Così Gabriel, ventotto anni, lavoratore non sindacalizzato e alla prima esperienza di sciopero, mi racconta l'accaduto:

È stato uno sciopero veramente bello. Eravamo tutti qui, alla caffetteria, per due giorni interi. Una vera assemblea. Eravamo anche pronti a bloccare i camion all'ingresso, ma i delegati non hanno voluto. Il manager dell'import, Cédric, e il direttore del magazzino, si sono messi a lavorare alla linea di smistamento. Poi hanno fatto venire degli interinali. Ma dopo due giorni il delegato della CGT e quello della CFDT hanno litigato. Hanno messo fine allo sciopero senza che avessimo ottenuto niente. Però abbiamo perso due giorni di stipendio, e ci siamo sentiti umiliati. Il delegato della CFDT è anche andato a chiedere alla direzione di pagarci i due giorni di sciopero. Ovviamente hanno rifiutato, e avranno anche riso di noi. Per me che non ho

sindacati confederali italiani (CGIL, CISL e UIL), a livello settoriale, essi sono gli unici a poter negoziare i contratti collettivi.

¹¹² Nel sistema di relazioni industriali francese la contrattazione collettiva si attua su tre livelli (nazionale, settoriale, aziendale). La negoziazione per la "contrattazione collettiva aziendale" è obbligatoriamente attuata su base annuale, su richiesta del sindacato. Le materie oggetto di tale negoziazione riguardano principalmente la retribuzione e gli incentivi, l'organizzazione dell'orario di lavoro e l'inserimento professionale dei lavoratori disabili.

famiglia due giorni non sono granché, ma per chi ha figli è un sacco. Se la sono presa tutti col sindacato, hanno perso credibilità. (Gabriel, 28 anni, nazionalità franco-portoghese, Île-de-France 22/03/2016)

Il racconto di Fabien, delegato Cgt, diverge da quanto testimoniato da Gabriel, ma anche dalla versione del delegato della Cfdt. Secondo Fabien lo sciopero è stato, infatti, sospeso unilateralmente dal delegato del sindacato concorrente:

Dopo un'assemblea intersindacale abbiamo deciso di scioperare. Sono andato con i miei duecento volantini la mattina, li ho distribuiti a tutti i dipendenti. E là, sorpresa! Lo sciopero funziona! Abbiamo bloccato il lavoro venerdì e sabato, entravano solo i capi e qualche interinale. Poi sabato però ho ricevuto un messaggio da parte del delegato Cfdt ma non sono riuscito a parlargli al telefono. Non rispondeva. Nel messaggio mi dice di interrompere il movimento e riprendere il lavoro lunedì, che lunedì poi mi spiegherà. All'epoca mi fidavo di Monsef, pensavo che fosse perché lunedì c'era un tavolo. Quindi ho bloccato tutto. E bim! Lunedì scopro che non c'è nessuna trattativa in corso, e che siamo il solo magazzino ad aver fatto sciopero, a Garonor nulla si è mosso. Ti dico la verità, la delusione e l'incazzatura sono stati grandi. E voilà, oggi non ci parliamo più e alle elezioni successive ho perso tutto. (Fabien, 42 anni, nazionalità francese, Île-de-France 22/11/2016)

Dal racconto di Fabien ad emergere è da un lato l'isolamento e l'inesperienza di quest'ultimo, anch'egli all'epoca al suo primo sciopero, dall'altro il fatto che il fallimento del conflitto e il deterioramento delle relazioni tra i due delegati sindacali abbiano avuto delle conseguenze a lungo termine sui rapporti in magazzino. Non solo come emerge dall'intervista con Gabriel la sconfitta è stata vissuta dai lavoratori come un'umiliazione e come la conferma dell'inefficacia dell'azione sindacale, ma ha anche acuito la concorrenza tra le due sigle presenti. Questa appare legata d'altronde non solo a dinamiche personali, a logiche organizzative, o ai diversi orientamenti espressi delle due centrali sindacali (più conflittuale quella della Cgt, più indirizzata verso una dinamica concertativa quella della Cfdt), ma anche alla diversa composizione sociale della base sindacale in magazzino. Mentre la Cgt sembra, infatti, reclutare più facilmente tra i lavoratori francesi bianchi, la Cfdt è considerata come il sindacato

“degli arabi”. Monsef, il delegato, è inoltre il responsabile dello smistamento, della squadra cioè che lavora “sulla linea”, cosicché le divisioni sindacali appaiono rispecchiare le segmentazioni della forza lavoro fondate sia sullo status sia sul colore della pelle. D'altronde, in maniera molto significativa, la Cfdt è accusata da Fabien di essere un sindacato “comunitario” ed è, basandosi su questo argomento, che egli ha deciso di annullare verso la fine del mio stage il barbecue annuale dei dipendenti, poiché si è rifiutato di comprare la carne *halal*, come richiesto dai lavoratori musulmani. È interessante sottolineare inoltre come una dinamica analoga sia stata osservata anche da Lucas Tranchant (2008) in un magazzino della grande distribuzione a Sénart, comune situato ad una trentina di chilometri a sud di Parigi, dove i discorsi dei lavoratori convergevano verso una lettura “eticizzante” delle segmentazioni sociali che rispecchiava anche in questo caso la divisione tra sigle sindacali (nel caso di Sénart è tuttavia FO ad essere considerato il “sindacato degli arabi”).

La sociologia del lavoro ha messo in luce il ruolo centrale nel determinare il grado di conflittualità nei posti di lavoro svolto dai militanti e dai rappresentati sindacali di base, il cui orientamento non dipende semplicemente dalle linee adottate dalle rispettive direzioni sindacali ma anche dalle configurazioni locali specifiche che vengono interiorizzate dai sindacalisti (Bérout *et al.*, 2008). La traiettoria sindacale di Fabien, il mio *gatekeeper*, appare d'altronde relativamente atipica, poiché avvenuta molto tardivamente e in seguito ad un conflitto personale tra la sua ex moglie, anche lei impiegata negli uffici della TNT, e il direttore del magazzino. La sua adesione ideologica al sindacato appare pertanto molto debole. Dopo lo sciopero fallito, la delusione data dalla successiva sconfitta alle elezioni, e a seguito di conflitti interni alla federazione del trasporto, Fabien sembra aver abbandonato ogni prospettiva di organizzazione sindacale all'interno del magazzino, in favore di un progetto individuale di mobilità verticale. Egli aspira, infatti, a diventare direttore di magazzino e ogni giorno guarda gli annunci di lavoro sul sito dell'azienda. Si tratta tuttavia di una prospettiva che appare destinata ad avere scarso successo, ma anche in questo caso il progetto professionale costituisce un orizzonte esterno al magazzino e quindi un modo per sopportare il lavoro quotidiano.

Nessuno era mai stato sindacalizzato in famiglia, mia madre era commerciante, tanto per farti capire [...]. Poi, molto onestamente, dopo lo sciopero e dopo le elezioni soprattutto, sono stato demolito dal risultato. Ho sofferto davvero molto della memoria da pesce rosso dei dipendenti di TNT. Ma non è tutto [...]. Ho davvero apprezzato un sacco di cose, ma ho davvero odiato il congresso federale. Perché ho vissuto il congresso federale della Cgt trasporti non come un congresso di lotta di classe, ma di lotta per le poltrone! Da far paura, ero scioccato. A quell'epoca ero andato con i compagni della DHL, che aveva seicento iscritti. Seicento iscritti per il trasporto merci è davvero niente male. Perché devi sapere che i bastioni sono nel servizio pubblico. La Ratp, la Sncf, AirFrance, Aéroports de Paris, e così via. Se guardi la Cgt sul trasporto merci, siamo davvero quattro gatti. Quindi i bastioni erano quelli, e sono gli stessi che al Congresso hanno deciso di fare fuori i candidati della DHL [...]. E quindi ho un po' abbandonato. Ma il risultato è che le cose sono andate come le vedi ora. Per quattro anni ho ripetuto: "Non siamo maggioritari, vedetevela con la maggioranza (la Cfdt). Avete un problema? Siete voi che li avete votati, arrangiatevi". Insomma, ad un certo punto se vuoi sono anche incazzato. (Fabien, 42 anni, nazionalità francese, Île-de-France 22/11/2016)

Il conflitto con la burocrazia sindacale messo in evidenza dalle parole di Fabien, appare particolarmente interessante, poiché conferma come, anche nel caso francese, i sindacati tradizionali siano rimasti ancorati ai bastioni storici e ai segmenti più garantiti della forza lavoro in particolare del settore del trasporto pubblico (Ratp, Sncf¹¹³, AirFrance e Aéroports de Paris), mentre quello della logistica e del trasporto merci sembra essere ancora considerato come marginale e poco strategico. La distanza tra militanti di base e le direzioni federali viene compensata in alcuni casi dalle unioni locali (UL), che funzionano su base territoriale e intercategoriale e possono svolgere un ruolo centrale sia nella formazione dei sindacalisti sia nel sostegno ai conflitti interni ai luoghi di lavoro. Fabien appare tuttavia essere isolato sia dentro sia fuori dal magazzino.

¹¹³ Rispettivamente: *Régie autonome des transports parisiens* (RATP), la Società dei trasporti pubblici di Parigi e *Société nationale des chemins de fer* (SNCF), cioè le Ferrovie dello Stato.

Il sindacato? “È come mettere un cerotto su una frattura”

Il sindacato in magazzino è stato indebolito dalle riorganizzazioni aziendali. Come abbiamo visto nel primo capitolo della tesi, la penetrazione della logica finanziaria all'interno delle aziende ha degli effetti anche sulle relazioni industriali ed in particolare sulla capacità di mobilitazione da parte delle organizzazioni sindacali. Le ricorrenti fusioni e acquisizioni - e le ristrutturazioni che ne derivano – comportano, infatti, molto spesso l'allontanamento dei militanti sindacali più combattivi e generano un clima di “insicurezza quotidiana” (Lomba, 2013) all'interno dei posti di lavoro. Entrambe queste dinamiche si sono verificate nel magazzino studiato.

L'acquisizione da parte di FedEx è stata, infatti, l'ultimo di una serie di eventi che hanno fortemente segnato i rapporti lavorativi. Nel 2013, dopo il tentativo fallito di acquisizione da parte di UPS, la TNT ha messo in campo importanti ristrutturazioni in Francia, centrate in particolare sull'attività internazionale. Il progetto ribattezzato “Deliver” ha comportato, infatti, la fusione di due imprese prima distinte TNT *Express national* e TNT *Express international*. Questo ha dato luogo inoltre ad una procedura di mobilità e quasi trecento esuberanti, tra cui diversi sindacalisti, l'esternalizzazione di tutta l'attività di distribuzione (gli autisti) a piccole società, il blocco delle carriere e delle assunzioni. A livello sindacale l'opposizione a tali misure è stata debole. Fin dal primo giorno Cédric – il responsabile ufficiale del mio stage - mi ha messo in guardia sull'atmosfera in magazzino:

Te ne accorgerai da sola, il clima non è buono. Ma è difficile motivare le persone in questo modo, tra il fatto che prima sembra che ci facciamo acquisire da UPS, poi gli esuberanti e la mobilità, poi FedEx. Capisci cosa intendo? La ristrutturazione è avvenuta subito prima di FedEx, nel 2014 mi sembra. La gente è stressata, sono inquieti. Non sappiamo niente. Ogni anno succede una cosa nuova, diciamo pure che non siamo tranquilli. (Cédric, 45 anni, nazionalità francese, Ile-de-France 08/02/2016)

In secondo luogo, l'azienda ha annunciato nel 2016 la messa in campo del progetto di riorganizzazione delle attività in Île-de-France, il cosiddetto piano “Infra”, che ha comportato l'ampliamento dell'*hub* all'aeroporto Paris-Charles-de-Gaulle e prevede

inoltre la chiusura di almeno sette magazzini e la costruzione di tre piattaforme “miste” (internazionale e domestico) fortemente automatizzate e di dimensioni molto più importanti rispetto alle precedenti. Il magazzino dove ho svolto la ricerca è tra quelli a rischio di chiusura, come si è già visto anche a causa degli scarsi risultati ottenuti in termini di produttività. Poiché i dettagli del progetto “Infra” rimangono perlopiù sconosciuti, l’incertezza sul destino del magazzino - rimarrà dov’è o l’attività verrà chiusa e trasferita nelle nuove fabbriche di colli? - fa sì che ogni segnale da parte della direzione venga letto e interpretato con ansia da parte dei lavoratori. I processi di finanziarizzazione sembrano inoltre essere all’origine dell’instabilità della direzione. Durante lo stage, in soli due mesi, si sono succeduti tre diversi direttori: quello presente al momento dell’ingresso sul campo è letteralmente scomparso da un giorno all’altro, senza che la direzione comunicasse al sindacato o ai lavoratori alcuna informazione a riguardo. Dopo diversi giorni è stato designato un supplente (il direttore di un altro magazzino limitrofo, che veniva per qualche ora al giorno) finché, dopo qualche settimana, è stato assunto un nuovo direttore, in precedenza impiegato da un’altra azienda concorrente, GLS. I direttori vengono ingaggiati dall’azienda con “missioni” specifiche connesse al raggiungimento dei target fissati in termini di performance legate alla produttività, alla qualità e ai costi. Tuttavia, tali target appaiono difficilmente raggiungibili in un contesto segnato dalle restrizioni di bilancio, dalla carenza di personale e d’investimenti adeguati. Il turnover del management rinforza quindi il sentimento d’insicurezza. Se in un primo tempo l’arrivo del nuovo direttore - considerato più intraprendente ed energico del precedente, poco stimato dai lavoratori - è stato visto da alcuni responsabili come una speranza per il rilancio dell’attività, in pochi giorni si è fatta strada la paura che questo non riuscisse a raggiungere gli obiettivi fissati e “si arrendesse”. Questo sembrava portare alcuni lavoratori a studiarne meticolosamente ogni gesto e comportamento, poiché in gioco c’era la dismissione del magazzino:

All’inizio [il nuovo direttore] era motivato, ma ora ho paura ... È per questo che ti dico, quando l’ho visto l’altro ieri, di solito sempre sorridente: “va tutto bene, cerchiamo di fare questo, di fare quello”. Capisci mercoledì non stava affatto bene, e mi sono detto che forse c’era qualcosa... Perché

forse anche Laurent [l'ex direttore)] non so.. All'inizio anche lui voleva fare, capisci? Facevamo riunioni, cercava di avere autorità, voleva sanzionare le persone che non rispettavano il contratto di lavoro o che non facevano bene il loro lavoro. Siamo qui per lavorare. Siamo pagati per fare un lavoro, e dobbiamo farlo bene. Ma tutto d'un tratto era cambiato anche lui. Si è arreso. Quindi mi chiedo se, come per i responsabili che non si sentono sostenuti, forse anche il direttore non si sente sostenuto. Perché Laurent si è arreso? Perché "lassù" non lo sostenevano. Il nuovo direttore, non è da molto che è arrivato, spero che sia semplicemente un brutto periodo, che abbia avuto problemi in famiglia l'altro ieri. Ma se è perché la direzione gli ha detto cose che non gli sono piaciute, temo che si arrenderà anche lui. T'immagini se anche lui se ne va? Se se ne va che ne so, la settimana prossima? (Abdoul, 52 anni, nazionalità franco-algerina, Île-de-France 15/10/2016)

In tale contesto, il sindacato sembra essere percepito da molti come impotente. Per riprendere le parole di un Abdé, rivolgersi al sindacato è considerato come "mettere un cerotto su una frattura". A questo si somma la distanza già analizzata nel capitolo sesto tra le generazioni di lavoratori in magazzino e la difficoltà e le riserve da parte dei militanti sindacali ad intercettare la composizione più giovane della forza lavoro, la cui distanza dal sindacato sembra rispecchiare un atteggiamento di disillusione rispetto alla possibilità di un miglioramento delle condizioni lavorative. L'erosione del potere contrattuale dovuto alle esternalizzazioni e alle ristrutturazioni, come l'incapacità di comprendere le trasformazioni che hanno anche modificato il rapporto soggettivo al lavoro per molti, sembrano lasciare quindi i sindacalisti disarmati di fronte alla lunga e dolorosa transizione che stava attraversando il magazzino durante il periodo dello stage.

Forme e significati del dissenso

In un'impresa che fino a qualche anno prima veicolava un'immagine paternalista, e dove la maggior parte del management intermedio ha iniziato dal "gradino più basso" della gerarchia aziendale - spesso come interinali o come autisti - oltre alla paura della chiusura del magazzino, è anche il blocco della mobilità interna a creare un clima di

disinvestimento e di demotivazione generale, la cui prima conseguenza visibile è l'aumento dell'assenteismo che si aggira intorno all'8% (dato ricavato dal bilancio sociale aziendale). L'assenteismo, letto di volta in volta dalle scienze sociali come un comportamento di resistenza e sottrazione al lavoro, o all'opposto come inconfondibile sintomo di malessere, in particolare dalla psicologia e dalla psicodinamica del lavoro, sembra invece assumere significati ambivalenti in funzione del contesto lavorativo. Talvolta, in magazzino le assenze corrispondono a periodi di riposo in seguito a giornate di lavoro intenso. Gli straordinari (spesso non dichiarati) sono infatti ricorrenti in un contesto di restrizione di bilancio e di disequilibrio tra il carico di lavoro e la massa salariale. Ma l'assenteismo sembra avere una connotazione differente anche in relazione al diverso profilo e alla diversa traiettoria sociale dei lavoratori. Se nel caso di Fabien, ad esempio, questo appare esprimere una manifestazione di disinvestimento a fronte del deterioramento dei rapporti di lavoro e della mancanza di riconoscimento, per altri, come abbiamo già visto, è invece legato alla strategia del doppio lavoro, volta ad aprire delle vie d'uscita dal lavoro subordinato attraverso la messa in proprio e che porta a moltiplicare le assenze in magazzino.

Il fatto che non vi siano scioperi e mobilitazioni collettive non significa quindi che i rapporti di lavoro in magazzino siano fondati su un consenso passivo. D'altro canto, si sono già viste nel quarto capitolo le strategie di resistenza ai codici messe in campo durante le riunioni di squadra e basate su alleanze tra lavoratori e management intermedio, mentre nel sesto capitolo sono state analizzate le strategie di uscita e di mobilità messe in campo da parte dei lavoratori più giovani. Se tuttavia le prime sono state concettualizzate come vere e proprie resistenze, poiché volte a ridurre le pressioni alla produttività esercitate attraverso il management delle performance, il significato delle seconde appare invece più ambivalente.

La discrepanza tra la retorica della partecipazione e la realtà del lavoro quotidiano caratteristica dei regimi manageriali basati sulle performance, ha inoltre come risultato forme diffuse di disinvestimento nel lavoro che non si limitano al solo assenteismo. Spesso, ad esempio, durante l'osservazione mi è capitato di assistere al rifiuto da parte dei lavoratori di eseguire una mansione considerata come illegittima:

Farid in ufficio urla, è in piedi. I telefono fissi non funzionano e Arthur gli ha suggerito di telefonare dal suo cellulare, che tanto ha le chiamate “illimitate”. Farid: “Mai! Non lo farò mai !” Arthur: “Sì però anche tu, se non fai uno sforzo” - “E perché dovrei fare degli sforzi ?! Per quelle briciole che ci tirano dietro? Neanche morto”. (Diario etnografico, Ile-de-France, 24/02/2016)

Le discussioni sulla situazione del magazzino e le critiche alla direzione si sono moltiplicate in particolare il giorno in cui è sparito il direttore, quando, d’un tratto, la parola sembrava essersi “liberata”. Le critiche al management come i conflitti latenti, sono quindi divenuti espliciti, facendo emergere qualcosa di molto simile all’*hidden transcript*, il “testo nascosto”, che secondo James C. Scott (1990) costituisce l’altra faccia del “discorso pubblico” messo in scena dai soggetti “subalterni”, cioè l’insieme di quei discorsi e di quelle pratiche che emergono una volta al riparo dallo sguardo dei “dominanti”, e che fa parte di un repertorio più ampio di resistenze nascoste, non organizzate e non strutturate. Mi è capitato ad esempio di assistere a questa discussione tra Assan, Reda e Lucien, considerati in magazzino come dipendenti modello, raramente assenti e molto volenterosi:

Oggi l’atmosfera appare diversa, nessuno sa cosa stia succedendo. Anche lavoratori che non avevo mai visto parlare tra di loro hanno discusso in maniera veemente. Come Assan e Reda, il primo responsabile *export*, il secondo semplice impiegato alle spunte. Siamo dentro l’ufficio delle spunte, entra Assan, rivolto a Reda: “Ti devo parlare”. Sotto voce Lucien – un altro impiegato – mi sussurra all’orecchio: “Lui fa parte delle persone influenzabili. È anche iscritto al sindacato, ma diciamo che non è propriamente un Che Guevara”. Iniziano a discutere della scomparsa del direttore. Ogni tanto cercano di coinvolgermi, mi limito a qualche cenno di assenso. Urano. Lucien dice che ha saputo dai suoi “contatti” che il direttore non è stato proprio licenziato. Ha una settimana per mettersi in riga, altrimenti dovrà andarsene. Secondo Lucien il problema non è il direttore, ma i responsabili. Attacca in modo particolare il responsabile del suo settore, che qualifica come “incompetente”. Parla in generale per parlare di sé: “Non si gratificano abbastanza gli sforzi, nessun premio per la presenza e la produttività, e nessuna evoluzione” e aggiunge: “Laurent [il direttore

scomparso] – ha provato a mettere in campo delle cose, ma il problema è il magazzino, per cui il problema sono i responsabili”. Assan - lui stesso responsabile - non è d’accordo: “Il problema è a livello più alto. Anche Laurent è preso nell’ingranaggio. E l’ingranaggio è più assenze, carenza di effettivo, più di lavoro, più assenze. Ci sono troppe assenze ma la direzione non vuole nemmeno più prendere interinali”. Reda insiste sulla mancanza di riconoscimento e prospettive: “Prima doveva essere UPS, poi FedEx. E nel frattempo lasciano andare tutto a rotoli. Ma così la gente non può più fare progetti”. Assan è d’accordo: “Stanno facendo apposta, lasciano tutto andare in malora, fanno marcire tutto per poi ripulire. Stanno preparando il campo a FedEx”. (Diario etnografico, Ile-de-France, 22/03/2016)

La frustrazione generata dall’impossibilità strutturale di svolgere un lavoro “ben fatto” o raggiungere gli obiettivi richiesti, l’aumento progressivo del carico di lavoro dovuto alla carenza di personale, sono all’origine inoltre di numerose forme di “cinismo” e “dissenso”, espresse non solo – come si è visto - nelle discussioni tra colleghi, ma anche ad esempio in presenza o al telefono con i clienti:

Sto affiancando Enzo agli Undel. Deve richiamare i clienti che hanno dei pacchi in attesa in magazzino, e cercare di prendere un nuovo appuntamento per la consegna. Si tratta di una mansione che spetterebbe normalmente al Servizio Clienti, ma poiché ciò implica un passaggio aggiuntivo e una perdita di tempo, il direttore del magazzino ha voluto che se ne occupasse direttamente lui. Alle prime telefonate appare scherzoso, fa molte battute. A una signora canta perfino quasi per intero il brano *Ne me quitte pas* di Jacques Brel. Mette giù il telefono e mi sorride: “Siamo obbligati a scherzare coi clienti, altrimenti sai che calvario. Però qui non siamo al servizio clienti, quindi per me il cliente non è Re, non ha sempre ragione”. In quel momento un altro cliente richiama. Enzo ha bisogno di tutte le informazioni necessarie alla consegna: indirizzo, codice della porta, numero di telefono del portiere. Il cliente è molto lento, dalla voce si capisce che è una persona anziana, ma non è ostile. Enzo s’innervosisce subito. A più riprese allontana il ricevitore, ma non abbastanza per non essere sentito, e ripete: “Non è possibile, io lo ammazzo”. Il responsabile dall’ufficio lo sente: “Dai calmati, vai a prendere un caffè con Carlotta”, e aggiunge, rivolto a me: “Per fortuna che sei qui, di solito è anche peggio”. (Diario etnografico, Ile-de-France, 26/02/2016)

“Cinismo” e “dissenso” (Collinson, Ackroyd, 2005) sono stati analizzati da alcuni ricercatori come altrettante forme di resistenza, sottili e discrete, ma comunque reali ed efficaci. Altri invece ne hanno negato *in toto* l’effetto strategico e sovversivo, poiché considerano le forme di dissenso indirette, infra-politiche, come sterili e innocue. Secondo questi ultimi, poiché gli attori evitano di mettere realmente in pratica le loro critiche, queste dovrebbero essere piuttosto comprese come forme di *compliance*, cioè di condiscendenza e accettazione (Ybema, Horvers, 2017). Pur da prospettive speculari, entrambe queste letture appaiono poco utili all’analisi. Infatti, poiché le pratiche degli attori prendono senso solo se inserite nei rapporti sociali in cui s’iscrivono, piuttosto che definire *a priori* il senso di tali comportamenti è alla luce della specificità del contesto che queste devono essere comprese. I discorsi, come le pratiche, acquistano inoltre un senso diverso a seconda delle diverse soggettività. Come si è visto per l’assenteismo, anche le forme di cinismo e dissenso vanno lette quindi in relazione ai profili sociali e alle traiettorie professionali. In magazzino, infatti, sembrano essere in primo luogo coloro che hanno maggiormente investito sul lavoro e sulla carriera, a criticare con più energia le politiche manageriali.

Gran parte delle forme di “cinismo” e “dissenso”, o le critiche al management e ai clienti osservate sul campo in Francia, rientrano senza dubbio all’interno della categoria di *organizational misbehaviour* - coniata da Paul Thompson e Stephen Ackroyd (1999) e traducibile in italiano come un comportamento lavorativo non conforme alle regole dell’organizzazione - che comprende “qualsiasi cosa si faccia al lavoro e che non si dovrebbe fare” e il cui “senso” è legato a una presa di distanza dal lavoro e dall’organizzazione (Ibid., p.2). Tuttavia – in gran parte dei casi - il termine di “resistenza” appare fuorviante. Se comparate con le forme d’insubordinazione osservate sul campo in Italia (illustrate ad esempio attraverso le contestazioni disciplinari), appare chiaro che mentre le prime esprimono un malessere e un rifiuto generico delle politiche aziendali, le seconde hanno invece l’obiettivo preciso di difendere quanto ottenuto grazie agli scioperi e “resistere” alle pressioni volte a intensificare il lavoro e ridurre l’autonomia di esecuzione. E proprio per questo motivo sono soggette a sanzione.

Ciononostante, anche nel magazzino di Parigi sono emerse delle pratiche che possono a mio avviso essere qualificate come vere e proprie resistenze. Si tratta per esempio delle strategie messe in campo dai lavoratori per aggirare le tecniche di controllo introdotte dal management delle performance, ma anche di quelle adottate dagli autisti – con la complicità del management intermedio in magazzino - per contenere la crescente pressione sui prezzi delle consegne:

Sto affiancando Fabien, supervisore per le partenze, il magazzino è quasi vuoto, praticamente tutti gli autisti sono partiti per i giri. Un autista, Rachid, attraversa il magazzino con un pacco in equilibrio sulla testa, aiutandosi con le mani. Ha un'aria furtiva, sembra non averci visto. Fabien lo ferma: "Che fai?" Sta trasportando un collo dal "leggero" al "pesante". I colli "pesanti" [più di trenta chili] sono pagati molto di più a consegna [13 euro contro 2,80] e gli autisti cercano di trasferire più colli possibile al "pesante". Fabien lo mette in guardia: "Se fai così io rischio il licenziamento, e qualcuno verrà al posto mio, qualcuno di più duro, scelto dalla direzione. È questo che vuoi? Per questa volta lasciamo stare, ma stai attento, abbiamo sempre più pressioni" (Diario etnografico, Ile-de-France, 01/02/2016)

Nel corso dello stage l'azienda metterà in campo l'informatizzazione della procedura di registrazione dei colli trasportati dagli autisti, proprio con l'obiettivo di arginare tali pratiche codificando in maniera stringente l'attività di distribuzione e implementando il controllo sul lavoro. La risposta manageriale conferma pertanto che tali pratiche possano essere considerate non come semplici comportamenti difensivi ma come vere e proprie resistenze , cioè forme di opposizione e di rifiuto cui il management si oppone grazie all'adattamento dei modi di organizzazione e degli strumenti di controllo.

Conclusioni

Quest'ultimo capitolo è stato dedicato alla comparazione dei due magazzini dove è stata svolta la ricerca attraverso l'analisi approfondita dei fattori che hanno sostenuto e reso possibile il ciclo di scioperi che ha avuto luogo in Italia, e di quelli che sembrano spiegare l'assenza di processi analoghi nel magazzino in Île-de-France.

In Italia, è la combinazione dell'aumento del "potere strutturale" (Silver, 2008) dei lavoratori della logistica e del loro "potere associativo" (Wright, 2000) costruito grazie all'appoggio dei sindacati di base - ma anche la capacità di questi ultimi ad utilizzare strategicamente lo specifico "potere sociale" (Ricciardi, 2017; Webster *et al.*, 2008) dei lavoratori migranti attraverso il contro-uso delle reti comunitarie - che ha permesso l'emergere del ciclo di mobilitazioni, quanto i risultati da queste ottenuti. Sono inoltre alcune caratteristiche peculiari della forza lavoro migrante, cioè quelle che sono state definite come le aspettative crescenti dei migranti permanenti, che sembrano aver funzionato da molla soggettiva alla messa in campo di processi rivendicativi volti al miglioramento delle proprie condizioni sociali e lavorative nel paese d'immigrazione. In seguito agli scioperi, nel magazzino di Padova, si sono moltiplicate inoltre le forme d'insubordinazione quotidiana da parte dei lavoratori, sorrette da un forte sentimento di rivincita e volte a preservare l'autonomia organizzativa e resistere alle pressioni del management intermedio. Queste possono essere considerate come vere e proprie resistenze, e non semplicemente come comportamenti difensivi, poiché finalizzate a contenere i tentativi manageriali d'intensificare il lavoro e imporre l'organizzazione di tempi, ritmi e mansioni.

Nel caso francese sono stati invece evidenziati diversi fattori che sembrano costituire un freno alla messa in campo di resistenze esplicite e collettive. Il ruolo dei militanti e delegati sindacali in magazzino, la concorrenza tra sigle sindacali - che rispecchia inoltre le fratture sociali che attraversano la forza lavoro - gli effetti delle ristrutturazioni e della finanziarizzazione del settore. Tuttavia, anche nel caso francese sono emerse, grazie all'osservazione partecipante, numerose forme di disinvestimento, dissenso e cinismo che esprimono malessere e rifiuto delle politiche aziendali, ma che - a differenza ad esempio di quelle che sono state definite nel capitolo precedente come

“alleanze contro i codici” - difficilmente possono essere definite come vere e proprie resistenze.

Se è indubbio quindi che con la diminuzione della conflittualità organizzata e l’erosione del “potere associativo” all’interno del posto di lavoro le forme di espressione individuale di conflitto non scompaiono, la tendenza a qualificare ogni forma di dissenso o sottrazione come resistenza appare una semplificazione che rischia di occultare la realtà vissuta dai lavoratori. Per questo motivo sembra preferibile adottare una definizione restrittiva del concetto di resistenza, limitandone l’uso, come suggerito da Paul Thompson (2016), alla descrizione delle pratiche volte all’appropriazione di risorse (simboliche o materiali), o ancora al contenimento dei tentativi manageriali di intensificare i ritmi e il controllo sul lavoro, come si è visto per il caso di Padova. Tuttavia, definire *a priori* l’obiettivo di una pratica non appare sempre possibile, sicché per comprenderne il senso è indispensabile inoltre considerare il contesto sociale all’interno del quale questa s’inscrive ma soprattutto tenere in considerazione i diversi profili e le diverse traiettorie sociali e lavorative. Pratiche analoghe prendono, infatti, significati diversi a seconda delle diverse disposizioni e dei diversi rapporti soggettivi con il lavoro, come emerso nel caso francese, dove mentre per alcuni lavoratori l’assenteismo è l’espressione di sofferenza e frustrazione di fronte alla chiusura delle prospettive e alla svalorizzazione del lavoro svolto, per altri – in particolare i più giovani – queste fanno parte di un repertorio di strategie individuali, volte al miglioramento della propria condizione lavorativa.

Conclusioni

We are at the very beginning of a rather large transformation, and the humble warehouse is the leading edge of this. These fulfillment center jobs are not being created in the tech hubs that were growing before. We've broadened the winner's circle (Mandel, 2017)¹¹⁴

Due articoli, usciti quasi in contemporanea sul *New York Times* (Kitroeffe, 2017) e su *Le Parisien* (Lepetit, Lomazzi, 2017), il 22 e il 23 ottobre 2017, celebrano lo sviluppo del settore logistico attraverso la costruzione di vaste piattaforme di distribuzione. Da un lato Bethlehem, Pennsylvania, al centro della cosiddetta *Rust Belt*, dall'altro la banlieue parigina, dove si annuncia l'apertura di due nuovi siti: uno a Sud-Est di Parigi, a Tournan-en-Brie¹¹⁵, e uno a Nord-Ovest, a Genvilliers. È a Genvilliers d'altronde che è prevista la costruzione di una di quelle che il manager di TNT intervistato in Francia ha definito come le "fabbriche di colli", cuore del progetto di riorganizzazione denominato "Infra". È probabile quindi che diversi tra i lavoratori incontrati nel magazzino francese saranno trasferiti nei prossimi anni in uno dei nuovi siti di TNT (ormai parte del gruppo FedEx), magari proprio a Genvilliers, snodo logistico strategico poiché collocato sul porto fluviale che collega Parigi con Le Havre via la Senna, e situato anche all'intersezione di due importanti assi autostradali.

Ad accomunare entrambi gli articoli, è l'entusiasmo per la creazione di posti di lavoro da parte del settore logistico in territori segnati da processi di de-industrializzazione e da elevati tassi di disoccupazione. Anche in Italia, benché con un certo ritardo dovuto a delle specificità locali - in particolare al sistema di subappalto alle

¹¹⁴ Michael Mandel è "chief economic strategist" al Progressive Policy Institute di Washington.

¹¹⁵ Secondo l'articolo uscito su *Le Parisien*, che cita un'inchiesta sull'impiego nella regione parigina, il settore del trasporto e della logistica è diventato "la prima fonte di nuovi posti di lavoro della regione" e i "candidati" reclutati per lavorare all'interno di queste nuove piattaforme sono "uomini (80% della forza lavoro) dai 18 ai 25 anni, con o senza diploma di scuola superiore".

cooperative che impiegano in larga parte manodopera migrante - un discorso analogo ha iniziato ad emergere negli ultimi tempi, il cui scopo sembra consistere nell'attrarre all'interno del settore una nuova e diversa composizione di manodopera, principalmente autoctona e considerata potenzialmente più flessibile.

Presentato sempre più spesso come un'opportunità per i territori poiché fonte di posti di lavoro, lo sviluppo della logistica è quindi accompagnato dalla costruzione di una duplice narrazione. Da un lato quella manageriale – del cosiddetto *supply chain management* – che come si è visto descrive l'accelerazione della circolazione e della distribuzione delle merci come un processo astratto e privo di attriti. Dall'altro quella mediatica, che pur valorizzando la creazione di occupazione, raramente interroga le condizioni di lavoro che caratterizzano quest'universo lavorativo.

La crescita del settore appare tuttavia portare con sé delle profonde trasformazioni organizzative, che tendono verso un processo che è stato definito di industrializzazione, a forte impatto sull'attività lavorativa e sulle condizioni di lavoro. Come accennato nell'introduzione, l'obiettivo della tesi non è tuttavia quello di dimostrare l'emergere grazie alla cosiddetta “rivoluzione logistica” di una nuova classe operaia, ma piuttosto quello di contribuire al dibattito sulle trasformazioni del lavoro attraverso lo studio della logistica, considerata come un laboratorio all'interno del quale vengono sperimentate nuove forme manageriali e organizzative.

Più nello specifico, l'obiettivo dell'indagine è stato quello di comparare l'impatto di tali trasformazioni all'interno di una stessa azienda multinazionale del trasporto, TNT, al fine di mettere in luce gli effetti del radicamento delle imprese in determinati contesti economici, politici e sociali. Le problematiche che sono state trattate e i risultati della ricerca sono molteplici ma raggruppabili in tre nuclei principali.

Il processo di industrializzazione

Il primo nucleo di risultati è relativo alle trasformazioni del processo lavorativo. La ricerca - condotta in una fase che può essere considerata di transizione sia per l'azienda studiata, TNT, sia per il settore nel suo insieme – si concentra in particolare sull'attività

dei corrieri espressi, sotto-settore della logistica di distribuzione, all'interno del quale coabitano due logiche distinte: una legata alla produzione di un flusso di merci, e una orientata al rapporto di servizio caratteristico del settore terziario.

Durante gli ultimi anni, la progressiva automazione meccanica del lavoro di smistamento delle merci, è stata accompagnata da una riorganizzazione generale e da una razionalizzazione del processo di distribuzione. Tali processi – cui ulteriore impulso deriva dallo sviluppo dell'*e-commerce* – sono volti alla massificazione dei flussi attraverso la creazione di grandi piattaforme di smistamento, o “fabbriche di colli”, secondo una logica industriale che mira ad abbattere i costi di produzione. Pertanto, sebbene le condizioni di lavoro varino in maniera significativa da un paese all'altro (e da una regione all'altra), all'interno dei magazzini le mansioni appaiono sempre più ripetitive e parcellizzate.

La meccanizzazione è stata accompagnata inoltre dall'introduzione di dispositivi e tecnologie, quali il management delle performance e quello partecipativo, che puntano ad aumentare la flessibilità e il controllo sul processo attraverso il monitoraggio e la sincronizzazione dell'attività lavorativa con gli obiettivi aziendali, e il cui impatto è stato analizzato grazie all'osservazione delle riunioni di squadra, i cosiddetti *stand up meeting*. L'organizzazione del lavoro nei magazzini dei corrieri espressi sembra combinare elementi industriali classici – di tipo fordista o taylorista - con elementi di toyotismo, volti ad assicurare la flessibilità e la resilienza del processo logistico.

Il management delle performance, formalmente introdotto al fine di favorire il coinvolgimento dei lavoratori nel processo decisionale e ottenere maggiore flessibilità, aumentando la concorrenza tra stabilimenti della stessa azienda instaura un regime lavorativo di tipo coercitivo. Questo in particolare laddove, com'è il caso del magazzino francese, è inserito in un contesto di riduzione degli effettivi e di riorganizzazione aziendale.

Le trasformazioni del lavoro osservate in entrambi i magazzini - la razionalizzazione delle mansioni, l'implementazione del management delle performance e delle tecnologie di monitoraggio - non riguardano il solo settore logistico. In tal senso, la tesi contribuisce al dibattito recente sui cambiamenti del processo lavorativo in corso nel settore terziario. La logistica, poiché in rapida espansione e dove quindi tali mutazioni

avvengono ad un ritmo particolarmente accelerato, si presenta come un punto di osservazione privilegiato.

La flessibilità e la resilienza richiesti dai processi logistici, si ripercuotono inoltre sulla gestione della forza lavoro addetta alla movimentazione delle merci. Mentre in Francia la flessibilità lavorativa è generalmente ottenuta attraverso un ampio ricorso al lavoro interinale, in Italia questa è ricercata attraverso il subappalto del lavoro al sistema delle cooperative. Nonostante esistano differenze rilevanti tra questi due modelli, la logica che li sottende appare analoga poiché, in entrambi i casi, ad essere ricercata è la possibilità di remunerare il solo lavoro effettivamente erogato. In tale contesto, il controllo sulla mobilità – e cioè la “convocabilità” permanente della forza lavoro – appare come una problematica centrale per le aziende.

Segmentazioni a geometria variabile

Il secondo nucleo di risultati riguarda la morfologia sociale dei due magazzini. La tesi, attraverso l’analisi delle segmentazioni che attraversano la manodopera e i rapporti tra gruppi nei posti di lavoro, s’inserisce tanto nel dibattito sulla composizione e sull’eterogeneità delle classi popolari contemporanee in un contesto di terziarizzazione dell’economia, quanto in quello relativo al ruolo svolto dalle politiche di reclutamento e gestione nella (ri)produzione delle gerarchie sociali.

Le molteplici frontiere che attraversano la manodopera lungo le linee dello status, della mansione, della generazione, o ancora del colore della pelle, sono legate al diverso contesto sociale. In particolare, i processi di razzializzazione osservati sono in relazione con la differente stratificazione storica della forza lavoro nei due paesi dove è stata svolta la ricerca: mentre la frontiera che si basa sul colore della pelle appare più ermetica in Italia (dove inoltre le linee dello status, del colore della pelle e della mansione si sovrappongono), questa sembra più sfumata nella regione parigina.

È stato analizzato inoltre anche il rapporto tra lavoro operaio e impiegatizio. La quota particolarmente importante di addetti a mansioni d’ufficio nei magazzini dei corrieri espressi ha come risultato la prossimità spaziale all’interno dello stesso luogo di

lavoro di due gruppi che generalmente occupano ambiti relativamente distinti. Il settore costituisce quindi un punto di osservazione privilegiato per l'analisi delle relazioni che intercorrono tra queste due categorie, nonché per metterne alla prova le ipotesi di "convergenza" da un punto di vista delle condizioni sociali e lavorative. Nei magazzini dove è stata condotta la ricerca, il lavoro d'ufficio, benché scarsamente remunerato, ripetitivo, e sottoposto a regimi di controllo stringenti, sembra restare più valorizzato e valorizzante rispetto alle mansioni di tipo manuale. La linea del colore (e talvolta quella della generazione) sono mobilitate dal management in maniera variabile per rinforzare tali gerarchie e mantenere il differenziale simbolico tra le diverse mansioni.

La ricerca ha messo in luce inoltre come la selezione e la costruzione dei profili sociali non solo rispecchi il contesto in cui l'impresa è radicata, ma dia anche luogo a delle frontiere mobili – che sono state definite pertanto come "a geometria variabile" - poiché si evolvono nel corso del tempo e con il mutare dell'organizzazione lavorativa. Nel caso italiano l'automazione, la riorganizzazione del processo di lavoro e la stabilizzazione dei rapporti sindacali, hanno dato luogo a nuove gerarchie e in particolare all'emergere di un gruppo dominante che si fonda sia sull'origine nazionale, sia sull'anzianità di magazzino. A Parigi invece, le esternalizzazioni e il crescente ricorso al lavoro interinale sembrano aumentare la segregazione occupazionale e la svalorizzazione sociale di un gruppo intersezionale - che viene definito in magazzino come il gruppo dei "giovani dei quartieri" - poiché accrescono la concorrenza tra lavoratori e riducono le possibilità di mobilità orizzontale e verticale all'interno dell'impresa.

Sebbene sia emersa quindi la centralità dell'elemento generazionale nella costruzione delle identità lavorative, il sentimento di appartenenza a una categoria piuttosto che a un'altra appare legato prima di tutto alla collocazione nella gerarchia lavorativa. In magazzino, le frontiere tra gruppi non sono quindi determinate da attributi sociali stabili, e l'identificazione dipende in larga misura dalla mansione lavorativa. Grazie all'osservazione è stato possibile dunque denaturalizzare le categorie e le costruzioni sociali, e mettere in luce il modo in cui queste – prodotte all'esterno dei luoghi di lavoro - sono riprodotte e rimodellate sia dal reclutamento sia dall'organizzazione lavorativa stessa.

Resistenze e conflitti in magazzino

Il terzo nucleo di risultati è relativo alle mobilitazioni collettive e alle resistenze informali e quotidiane osservate nei due magazzini dov'è stata svolta la ricerca. Il lavoro di ricerca presentato in questa tesi, dialoga pertanto col dibattito sociologico sulle cosiddette “mobilitazioni improbabili” - cioè sulle forme di conflittualità messe in campo da soggetti impiegati nei segmenti più deboli e precari del mercato del lavoro - e con quello relativo al rinnovo sindacale, cioè alle forme di organizzazione emerse nel contesto della progressiva precarizzazione del mercato del lavoro e del declino delle strutture sindacali tradizionali.

In primo luogo, lo sviluppo del settore e la sua crescente centralità nel coordinare processi dispersi attraverso lo spazio e il tempo, hanno portato all'aumento del potere contrattuale - o strutturale - dei lavoratori della logistica, poiché questo è determinato dalla posizione occupata all'interno del processo produttivo. Tuttavia, nel magazzino francese, dove il sindacato – indebolito anche dalle continue ristrutturazioni aziendali – appare incapace di adattarsi alle trasformazioni del mercato del lavoro e delle identità lavorative, i rapporti sono caratterizzati da un'apparente e relativa pacificazione. Al contrario, il magazzino di Padova è stato al centro del lungo ciclo di scioperi che ha attraversato il settore logistico italiano nel corso degli ultimi dieci anni. I risultati ottenuti da tali mobilitazioni appaiono come il prodotto della combinazione del “potere strutturale” dei lavoratori della logistica, di quello “associativo”, permesso dalla sindacalizzazione dentro le organizzazioni di base, e di una specifica forma di “potere sociale” proprio alla manodopera migrante, costruito grazie il contro-uso del reclutamento su base comunitaria, e quindi delle reti nazionali e comunitarie sparse nel territorio.

La ricerca sul campo italiano, ha evidenziato inoltre l'importanza per le mobilitazioni collettive di quelle che sono state definite le “aspettative crescenti” dei migranti permanenti, che hanno funzionato come una molla soggettiva per la messa in campo di processi rivendicativi. Questo ha permesso di mettere in luce inoltre un'evoluzione nel tempo della condizione materiale (giuridica) ma soprattutto delle disposizioni soggettive della manodopera migrante in Italia, legata al progressivo sedimentarsi del fenomeno

migratorio. Contrariamente alle rappresentazioni sociali che vedono spesso i migranti come soggetti disponibili ad accettare salari più bassi e peggiori condizioni lavorative, le ragioni e i fattori che hanno permesso lo sviluppo degli scioperi in magazzino, sono invece profondamente iscritti nella condizione specifica di questi lavoratori in quanto migranti, e questo in un contesto generale di recessione della contrattazione collettiva.

Nella tesi, sono state esaminate inoltre le diverse strategie quotidiane e informali messe in campo dai lavoratori a fronte dell'intensificazione del processo produttivo. In particolare, grazie all'analisi delle traiettorie biografiche, la mobilità e l'immobilità lavorativa sono state analizzate come possibile espressione di strategie di resistenza individuali. Dalla comparazione, è emerso un apparente paradosso: mentre nel caso italiano i lavoratori migranti – generalmente considerati come più mobili e provvisori - si trovano in una situazione di (quasi) stabilità e di forte inserimento e investimento nel contesto lavorativo e sociale, nel caso francese i lavoratori autoctoni mettono in campo numerose strategie di mobilità lavorativa – di uscita o intra-settoriale - che esprimono un rapporto più distaccato e strumentale al lavoro. Tali strategie presentano tuttavia un significato ambivalente: se soggettivamente esprimono il rifiuto di restare intrappolati all'interno di lavori usuranti e svalorizzati, allo stesso tempo il forte turnover e l'uso del welfare statale appaiono funzionali alle aziende logistiche in ragione dell'abbondanza e dell'intercambiabilità della manodopera. Si concorda quindi con le analisi che criticano la tendenza a qualificare ogni forma di dissenso o sottrazione al lavoro come una forma di resistenza, e che incoraggiano a limitarne l'uso alla descrizione di comportamenti volti all'appropriazione di risorse simboliche o materiali. Ciononostante, definire *a priori* l'obiettivo di una pratica non è sempre possibile e per comprenderne il “senso” è spesso necessario considerare il contesto non solo economico ma anche sociale. Comportamenti analoghi assumono, infatti, significati differenti a seconda delle diverse disposizioni e dei diversi profili sociali. Nel caso francese, dove mentre per alcuni lavoratori l'assenteismo è espressione di sofferenza e frustrazione a fronte della chiusura delle prospettive di carriera e della svalorizzazione del mestiere, per altri – in particolare i più giovani – queste fanno parte di un repertorio di strategie individuali, volte al miglioramento della propria condizione sociale quanto lavorativa.

Prospettive di ricerca

Il processo di decentramento dell'infrastruttura logistica osservato in entrambi i contesti regionali, e la sua relativa mobilità all'interno dello spazio urbano, appaiono speculari a quello di espansione e disarticolazione delle catene produttive su scala globale. A partire dall'analisi del movimento delle infrastrutture, è stata avanzata l'ipotesi che la ricerca di forza lavoro costituisca uno dei principali vettori di localizzazione delle piattaforme logistiche sul territorio. Nel caso francese, il progressivo allontanamento dei magazzini dal centro città, oltre ad accelerare l'espansione dell'area metropolitana, sembra muoversi all'interno di quelle zone dove il lavoro presenta caratteristiche peculiari e particolarmente adatte al tipo di reclutamento e gestione messo in campo dalle imprese logistiche. Nel caso italiano, è il lungo ciclo di mobilitazioni nel settore - e quindi la conseguente diminuzione del differenziale di costo tra lavoro diretto e esternalizzato, ma anche il potenziale di conflittualità di cui ha dato prova il lavoro migrante - che sembrano spingere alcune aziende a spostarsi in territori nuovi in cerca di una diversa composizione di forza lavoro.

A parte rare eccezioni, gli studi sociologici sul lavoro logistico si soffermano tuttavia raramente sul rapporto che quest'ultimo intrattiene con le infrastrutture. Mentre gran parte della letteratura si concentra sui riaggiustamenti tecnologici in corso, appare invece necessario approfondire ulteriormente il legame che questi intrattengono con i riaggiustamenti spaziali messi in campo dall'industria logistica. Condurre un'analisi congiunta di queste due dinamiche appare tanto più importante se si considera che investimenti tecnologici e mobilità delle infrastrutture sono strettamente connessi. L'incremento dell'automazione costituisce, infatti, un limite alla mobilità di queste ultime. Al difficile equilibrio tra automazione e flessibilità del processo ottenuta grazie al lavoro - contraddizione propria al processo logistico - sembra sovrapporsi quello tra automazione e mobilità (e quindi resilienza) delle infrastrutture. Un'indagine sistematica del rapporto tra mobilità delle infrastrutture logistiche, bacini di manodopera e mercato fondiario potrebbe costituire quindi una modalità proficua alla comprensione delle evoluzioni di un settore chiave per l'economia contemporanea.

Bibliografia

- Abdelnour S., Collovald A., Mathieu L., Péroumal F., Perrin, E. (2009), “Précarité et luttes collectives: renouvellement, refus de la délégation ou décalages d'expériences militantes?”, *Sociétés contemporaines*, Vol.74, n°2, pp.73-95.
- Ackroyd S., Thompson P. (1999), *Organizational Misbehaviour*, Sage Publications, London.
- Ahearn L.M. (1999), “Agency”, *Journal of Linguistic Anthropology*, Vol.9, n°1/2, pp.12-15.
- Alba R. (2005), “Bright vs. blurred boundaries: Second-generation assimilation and exclusion in France, Germany, and the United States”, *Ethnic and racial studies*, Vol.28, n°1, pp.20-49.
- Alberti G. (2014), “Mobility strategies, ‘mobility differentials’ and ‘transnational exit’: the experiences of precarious migrants in London’s hospitality jobs”, *Work, employment and society*, Vol.28, n°6, pp.865-881.
- Alberti G. (2016), “Moving beyond the dichotomy of workplace and community unionism: The challenges of organising migrant workers in London’s hotels”, *Economic and Industrial Democracy*, Vol.37, n°1, pp.73-94.
- Alberti G. (2017), “Il sindacalismo ibrido dei migranti: le lotte degli esternalizzati nel settore dei servizi a Londra” in Sacchetto D., Chignola S. (a cura di), *Le reti del valore. Migrazioni, produzione e governo della crisi*, Derive Approdi, Roma.
- Alberti G., Sacchetto D., Vianello F.A. (2017), “Spazio e tempo nei processi produttivi e riproduttivi”, *Sociologia del lavoro*, Vol.146, pp.7-23.
- Allen J. (2016), *The Package King: A Rank and File History of United Parcel Service*.
- Allen W.B. (1997), “The logistics revolution and transportation”, *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 553, n°1, pp.106-116.
- Alonzo P., Huguée C. (2010), *Sociologie des classes populaires: Domaines et approches*, Armand Colin, Paris.
- Alquati R. (1993), *Per fare conricerca*, Calusca, Milano.
- Alquati R. (2000), Dispense (inedito).
- Ambrosini M., Panichella N. (2016), “Immigrazione, occupazione e crisi economica in Italia”, *Quaderni di Sociologia*, Vol.72, pp.115-134.

- Amossé T. (2002), “Interne ou externe, deux visages de la mobilité professionnelle”, *Insee Première*, n° 921.
- Anastasia B., Gambuzza M., Rasera M. (2013), “La presenza straniera negli anni della crisi. Il contesto d’indagine”, in Sacchetto D., Vianello, F.A. (a cura di), *Navigando a Vista. Migranti nella crisi economica tra lavoro e disoccupazione: Migranti nella crisi economica tra lavoro e disoccupazione*. FrancoAngeli, Milano.
- Andrijasevic R., Sacchetto D. (2016), “From labour migration to labour mobility? The return of the multinational worker in Europe”, *Transfer: European Review of Labour and Research*, Vol.22, n°2, pp.219-231.
- Armano E., Murgia A. (2013), “The precariousnesses of young knowledge workers: A subject-oriented approach”, *Global Discourse*, Vol.3, n°3-4, pp.486-501.
- Armano E., Briziarelli M., Chicchi F., Risi, E. (2017), “Introduzione. Il lavoro gratuito. Genealogia ed esplorazione provvisoria del concetto”, *Sociologia del lavoro*, Vol. 145, pp. 7 – 25.
- Armano E., Murgia A., Teli M. (2016), *Platform Capitalism e confini del lavoro negli spazi digitali*, Mimesis, Milano.
- Armstrong, M. (2009), *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Avril C. (2009), “Une mobilisation collective dans l'aide à domicile à la lumière des pratiques et des relations de travail”, *Politix*, Vol.86, n°2, pp.97-118.
- Baccaro L., Pulignano V. (2011), “Employment relations in Italy”, *International and comparative employment relations*, pp.138-168.
- Bailey K.D. (2006), *Metodi della ricerca sociale II. L'inchiesta*, il Mulino, Bologna.
- Balibar E., (2007), *Très loin et tout près: petite conférence sur la frontière*, Bayard, Montrouge.
- Barbier J.C. (2002), “Marchés du travail et systèmes de protection sociale: pour une comparaison internationale approfondie”, *Sociétés contemporaines*, pp.191-214.
- Barrientos S., Gereffi G., Rossi A. (2011), “Economic and social upgrading in global production networks: A new paradigm for a changing world”, *International Labour Review*, Vol.150, n°3-4, pp. 319-340.
- Barron P., Bory A., Tourette L., Chauvin S., Jounin N. (2011), *On bosse ici, on reste ici! La grève des sans-papiers: Une aventure inédite*, La Découverte, Paris.

- Batt R., Doellgast V. (2006), "Groups, teams, and the division of labor", in Ackroyd S., Batt R., Thompson P., Tolbert P. S. (a cura di), *The Oxford Handbook of Work & Organization*, Oxford University Press.
- Baudouin, T., Collin, M. (2015), *Le contournement des forteresses ouvrières*, FeniXX, Paris.
- Beaud S. (1996), "L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l'entretien ethnographique", *Politix*, Vol.9, n°35, pp.226-257.
- Beaud S. (2002), *80% au bac... et après? Les enfants de la démocratisation scolaire*, La découverte, Paris.
- Beaud S., Florence W. (1998), *Guide de l'enquête de terrain: produire et analyser des données ethnographiques*, La Découverte, Paris.
- Beaud S., Mauger G. (a cura di) (2017), *Une génération sacrifiée? Jeunes des classes populaires dans la France désindustrialisée*, Editions Rue d'Ulm, Paris.
- Beaud S., Pialoux M. (1999), *Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Sochaux-Montbéliard*, Fayard, Paris.
- Beaud S., Pialoux M. (2013), *Violences urbaines, violences sociales: genèse des nouvelles classes dangereuses*, Fayard, Paris.
- Beck V., Williams G. (2015), "The (performance) management of retirement and the limits of individual choice", *Work, employment and society*, Vol.29, n°2, pp. 267-277.
- Benjamin W. (1986), *Parigi, capitale del XIX secolo*, Einaudi, Torino.
- Benquet M. (2011), *Les damnées de la caisse: enquête sur une grève dans un hypermarché*, Éditions du Croquant, coll. "Savoir/Agir", Bellecombe-en-Bauges.
- Benquet M. (2013), *Encaisser! Enquête en immersion dans la grande distribution*, La Découverte, Paris.
- Benvegnù C. Gaborieau D. (2017), "Produire le flux", *Savoir/Agir*, Vol. 39, n°1, pp.66-72.
- Benvegnù, C. (2016), "Netturbini nell'era delle privatizzazioni. Ristrutturazioni del settore della raccolta dei rifiuti a Parigi", *Sociologia del lavoro*, Vol.142, pp. 49-61.
- Bérout S. (2013), "Une campagne de syndicalisation au féminin. Une expérience militante dans le secteur de l'aide à domicile", *Travail, genre et sociétés*, Vol. 30, n°2, pp. 111-128.
- Bérout S., Bouffartigue P. (a cura di) (2009), *Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ?*, La Dispute, Paris.

- Bérout S., Denis J.M, Desage G., Giraud B., Péglise J. (2008), *La lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine*, Editions du Croquant, Vulaines-sur-Seine.
- Berselli L. (a cura di) (2015), “Dove va la cooperazione?”, *Inchiesta*, Vol.188.
- Bertho A. (1997), *Banlieue, banlieue, banlieue*, La Dispute, Paris.
- Bichi R. (2002), *L'intervista biografica. Una proposta metodologica*, Vita e pensiero, Milano.
- Bizeul D. (1998), “Le récit des conditions d'enquête: exploiter l'information en connaissance de cause”, *Revue française de sociologie*, pp.751-787.
- Bologna S. (1980), “Nel corso del tempo. Ovvero della solitudine maschile”, *Quaderni piacentini*, n°74, pp.85-94.
- Bologna S. (1998), “Trasporti e logistica come fattori di competitività di una regione”, in Perulli P. (a cura di) (1998), *Neoregionalismo. L'economia – arcipelago*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Bologna S. (2010), “Di camion e di porti”, in Bermani C. (a cura di), *La rivista Primo Maggio, 1973-1989*, DeriveApprodi, Roma.
- Bologna S. (2010), *Le Multinazionali del mare*, EGEA, Milano.
- Bologna S. (2013), “Lavoro e capitale nella logistica italiana, alcune considerazioni sul Veneto”, Padova, 15 marzo, *Convegno per i 40 anni dell' Interporto di Padova, Università di Padova*.
- Bologna S. (2018), “La storia della logistica raccontata dalla BVL (1978-2018)”, *Convegno Il prisma del lavoro*, Padova 25-26 Maggio.
- Boltanski L., Chiapello (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris.
- Bonacich E., Wilson J. B. (2008), *Getting the goods: Ports, labor, and the logistics revolution*. Cornell University Press, Ithaca, NewYork.
- Bonacich E. (1973), “A theory of middleman minorities”, *American Sociological Review*, Vol.38, pp. 583-594.
- Borghi V., Dorigatti L., Greco L. (2017), *Il lavoro e le catene globali del valore*, Ediesse, Roma.
- Bortolini F. (1978), “Storia del container”, *Primo Maggio*, n°12 (inverno), pp.7-15.
- Bottalico A. (2018), “I porti dannazione della merce”, *Primo Maggio - Numero Speciale*, Fondazione Luigi Micheletti, Brescia.

- Bouquin S. (2008), *Résistances au travail*, Syllepse, Paris.
- Bouquin S. (2011), “La question des résistances au travail dans la sociologie du travail française”, *Actuel Marx*, Vol. 49, n°1, pp.60-72.
- Bourdieu P. (1982), *La Distinction. Critique sociale du jugement* (trad. it. *La distinzione: critica sociale del gusto*, il Mulino, Bologna, 1983).
- Bourdieu P. (1986), “L'illusion biographique”, *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol.62, n°1, pp.69-72.
- Bourdieu P. (1996), “La double vérité du travail”, *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol.114, n°1, pp.89-90.
- Bourdieu P. (1997), *Méditations pascaliennes*, Seuil, Paris (trad. it. *Meditazioni pascaliane*, Feltrinelli, Milano, 1998).
- Bourdieu P. (2002), “La ‘jeunesse’ n’est qu’un mot” in *Questions de sociologie*, Minuit, Paris.
- Bourdieu P. (2003), *Il mestiere dello scienziato*, Feltrinelli, Milano.
- Bourdieu P. (a cura di) (1993), *La misère du monde*, Seuil, Paris (trad. it. *La miseria del mondo*, Mimesis, Milano, 2015).
- Boutang Y.M. (1998), *De l'esclavage au salariat: économie historique du salariat bridé*, Puf, Paris.
- Braverman, H. (1978), *Lavoro e capitale monopolistico: la degradazione del lavoro del XX secolo*, Einaudi, Torino.
- Brown M. F. (1996), “On resisting resistance”, *American anthropologist*, Vol.98, n°4, pp.729-735.
- Bubbico D., Redini V., Sacchetto D. (2017), *I cieli e i gironi del lusso. Processi lavorativi e di valorizzazione nelle reti della moda*, Guerini, Milano.
- Burawoy M. (1979), *Manufacturing consent: Changes in the labor process under monopoly capitalism*, University of Chicago Press, Chicago.
- Burawoy M. (1985), *The politics of production: Factory regimes under capitalism and socialism*. Verso Books, London.
- Burawoy M. (1998), “The extended case method”, *Sociological Theory*, Vol.16, n°1, pp.4-33.

- Burawoy M. (2009), *The extended case method : Four countries, four decades, four great transformations, and one theoretical tradition*, University of California Press.
- Burawoy M. (2012), “Manufacturing Consent revisité”, *La nouvelle revue du travail*, n°1 [en ligne].
- Burawoy M. Lukas J. (1992), *The radiant past: Ideology and reality in Hungary’s road to capitalism*, University of Chicago Press, Chicago.
- Burawoy M., Blum J. A., George S., Gille Z., Thayer M. (2000), *Global ethnography: Forces, connections, and imaginations in a postmodern world*, University of California Press, Berkeley.
- Cappelli A., Libardo A., Nocera S. (2005), “The Relations between Regional Economic Development and Evolution of Transport Demand in Italy”, *Proceedings of 3rd International SIV Congress–People, Land, Environment and Transport Infrastructures: reliability and Development*, Bari, 22-24 Settembre.
- Carr N. (2011), *The shallows. What the internet is doing to our brains*, W.W. Norton, New York.
- Caruso F. (2015), *La politica dei subalterni. Organizzazione e lotte del bracciantato migrante nel Sud Europa*, Derive Approdi, Roma.
- Caruso L. (2017), “Digital Innovation and the Fourth Industrial Revolution: Epochal Social Changes?” *Artificial Intelligence & Society: Knowledge, Culture, and Communication*, pp.1-14.
- Cayouette-Remblière J. (2015), “De l’hétérogénéité des classes populaires (et de ce que l’on peut en faire)”, *Sociologie*, Vol.6, n°4, pp.377-400.
- Ceschi S. (2005), “Flessibilità e istanze di vita. Operai senegalesi nelle fabbriche della provincia di Bergamo”, in Colombo A., Caponio T. (a cura di), *Stranieri in Italia. Migrazioni globali, integrazioni locali*, il Mulino, Bologna.
- Chambost I. (2013), “De la finance au travail. Sur les traces des dispositifs de financiarisation”, *La nouvelle revue du travail* [En ligne], n°3.
- Chapoulie J.M. (2000), “Le travail de terrain, l'observation des actions et des interactions, et la sociologie”, *Sociétés contemporaines*, Vol.40, n°1, pp.5-27.
- Chauvin S. (2010), *Les Agences de la précarité. Journaliers à Chicago*, Seuil, Paris.
- Chauvin S., Jaunait A. (2015), “L’intersectionnalité contre l’intersection”, *Raisons politiques*, Vol.58, n°2, pp.55-74.

- Chauvin S., Jounin N. (2011), “*L'externalisation des illégalités. Ethnographies des usages du travail 'temporaire' à Paris et à Chicago*”, in Fontaine L., Weber F. (a cura di), *Les paradoxes de l'économie informelle: à qui profitent les règles*, Karthala Editions, Paris.
- Chicchi F. (2015), “Fratture e posture del lavoro emergente. Le incalzanti sfide per il sindacato prossimo venturo”, *Quaderni di rassegna sindacale*, n°1, pp. 95 – 112.
- Chignola S., Sacchetto D., (a cura di) (2017), *Le reti del valore, Migrazioni, produzione e governo della crisi*, Derive Approdi, Roma.
- Clair I. (2016), “La sexualité dans la relation d'enquête”, *Revue française de sociologie*, Vol.57, n°1, pp. 45-70.
- Coe N. M., Dicken P., Hess M. (2008), “Global production networks: realizing the potential”, *Journal of economic geography*, Vol.8, n°3, pp.271-295.
- Coin F. (a cura di) (2017), *Salari rubati. Economia politica e conflitto ai tempi del lavoro gratuito*, Ombre corte, Verona.
- Collinson, D. L., Ackroyd, S. (2005), “Resistance, misbehaviour and dissent”, in Ackroyd S., Thompson P., Batt R., Tolbert P. S. (a cura di), *The Oxford Handbook of Work and Organization*, Oxford University Press, Oxford.
- Collovald A., Lilian M. (2009), “Mobilisations improbables et apprentissage d'un répertoire syndical”, *Politix*, Vol. 85, n°2, pp.119-143.
- Connell R.W. (2006), *Questioni di genere*, il Mulino, Bologna.
- Connell R.W., Messerschmidt J.W. (2005), “Hegemonic masculinity: Rethinking the concept” *Gender & society*, Vol.19, n°6, pp. 829-859.
- Cowen D. (2014), *The deadly life of logistics: Mapping violence in global trade*, University of Minnesota Press, Minneapolis.
- Crenshaw K. (1989), “Demarginalizing the intersection of race and sex: A black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics”, *University of Chicago Legal Forum*, 139.
- Crespi G., (1983-1984), “Primo maggio e i trasporti”, *Primo Maggio*, n°19-20 (inverno), pp.51-58.
- Crowley M., Tope D., Chamberlain L. J., Hodson, R. (2010), “Neo-Taylorism at work: Occupational change in the post-Fordist era”, *Social Problems*, Vol.57, n°3, pp.421-447.

- Cuppini N., Frapporti M., Pirone M. (2015), “Logistics Struggles in the Po Valley Region: Territorial Transformations and Processes of Antagonistic Subjectivation”, *South Atlantic Quarterly*, vol.114, n°1, pp.119-134.
- Cuppini N., Pallavicini C. (2015), “Le lotte nella logistica nella valle del Po”, *Sociologia del lavoro*, n. 138, pp. 210-224.
- Curcio A., Mellino M. (2012), *La razza al lavoro*, Manifesto Libri, Roma.
- Cushen J., Thompson P. (2012), “Doing the right thing? HRM and the angry knowledge worker”, *New Technology, Work and Employment*, Vol.27, n°2, pp. 79-92.
- Dablanc L., Andriankaja D. (2011), “Desserrement logistique en Île-de-France: la fuite silencieuse en banlieue des terminaux de fret”, *Flux*, Vol. 85-86, n°3, pp.72-88.
- Dal Lago A., De Biasi R. (2002), *Un certo sguardo. Introduzione all'etnografia sociale*, Laterza, Bari.
- David R. (1999), *The wages of whiteness. Race and the making of the American working class*, Verso, Brooklyn.
- De Genova N.P. (2004), “The legal production of Mexican/migrant ‘illegality’” *Latino studies*, Vol.2, n°2, pp.160-185.
- De Genova N.P. (2002), “Migrant ‘Illegality’ and Deportability in Everyday Life”, *Annual Review of Anthropology*, Vol. 31, n°1, pp. 419-447.
- de Verdalle L., Vigour C., Le Bianic T. (2012), “S'inscrire dans une démarche comparative. Enjeux et controverses ” *Terrains & travaux*, Vol.21, n°2, pp.5-21.
- Dejours C. (1998), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Seuil, Paris.
- Deshayes J-L., Lomba C. (2017), “Les désindustrialisations (re)visitées”, *Savoir/Agir*, Vol. 39, n°1, pp. 12-15.
- Doellgast V., Lillie N., Pulignano V. (a cura di) (2018), *Reconstructing solidarity: Labour unions, precarious work, and the politics of institutional change in Europe*, Oxford University Press, Oxford.
- Doeringer P., Piore M.J. (1971), “Internal labor markets and manpower adjustment”, DC Heath and Company, New York.
- Dollegast V., Lillie N., Pulignano V. (in corso di pubblicazione), *Reconstructing Solidarity : Labour unions, precarious work, and the politics of institutional change in Europe*, Oxford University Press, Oxford.

- Druker P. F. (1962), "The Economy's dark continent", *Fortune*, 1962 (aprile), pp. 265-270.
- Du Bois W. E. B., (2010), *Sulla linea del colore: razza e democrazia negli Stati Uniti e nel mondo*, il Mulino, Bologna.
- Dujarier M.A. (2010), "L'automatisation du jugement sur le travail. Mesurer n'est pas évaluer", *Cahiers internationaux de sociologie*, Vol.1, n° 128-129, pp. 135-159.
- Dujarier M.A. (2015), *Le Management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, La Découverte, Paris.
- Durand J.-P. (a cura di) (1993), *Vers un nouveau modèle productif?*, Syros, Paris.
- Edwards P.K., Scullion, H. (1982), *The Social Organization of Industrial Conflict*, Blackwell, Oxford.
- Emmenegger P., Hausermann S., Palier B., Seeleib-Kaiser M. (2012), *The Age of Dualization: The Changing Face of Inequality in Deindustrialising Societies*, Oxford University Press, Oxford.
- Esch E.D., Roediger D.R. (2012), *The Production of Difference: Race and the Management of Labor in U.S. History*, Oxford University Press, Oxford.
- Evelyne P. (2004), *Chômeurs et précaires au coeur de la question sociale*, La Dispute, Paris.
- Fanon F. (2015), *Pelle nera, maschere bianche*, Ets, Pisa.
- Fassin D., Fassin E. (a cura di) (2006), *De la question sociale à la question raciale? Représenter la société française*, La Découverte, Paris.
- Fellini I., Fullin, G. (2016), "The South-European model of immigration: cross-national differences by sending area in labour-market outcomes and the crisis", in Ambrosetti E., Strangio D., Wihtol de Wenden C. (a cura di), *Migration in the Mediterranean. Socio-economic perspectives*, Routledge, London.
- Findlay A.M., King R., Smith F.M., Geddes A., Skeldon R. (2012), "World class? An investigation of globalisation, difference and international student mobility", *Transactions of the Institute of British Geographers*, Vol.37, n°1, pp.118-131.
- Fullin G. (2016), "Labour market outcomes of immigrants in a South European country: do race and religion matter?", *Work, Employment & Society*, Vol.30, n°3, pp. 391-409
- Fontana D. (2017), *Intensificazione del lavoro e salute: un'indagine empirica multi-strumento su 400 lavoratori*, tesi di dottorato in Relazioni di Lavoro, Università di Modena e Reggio Emilia.

- Frege C., Kelly J. (2004), *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, Oxford University Press, New York.
- Gaborieau D. (2016), *Des usines à colis. Trajectoire ouvrière des entrepôts de la grande distribution*, Thèse de doctorat en sociologie, Université Paris 1.
- Gaborieau D. (2016), “Re-faire le monde. La logistique au secours de la ‘crise industrielle’?”, *Journées internationales de Sociologie du Travail (JIST)*, Atene, 11-13 maggio.
- Gadrey J. (1994), “La modernisation des services professionnels. Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ?”, *Revue française de sociologie*, Vol.35, n°2, pp. 163-195.
- Galerand E., Kergoat D. (2014), “Consubstantialité vs intersectionnalité?: À propos de l’imbrication des rapports sociaux”, *Nouvelles pratiques sociales*, Vol.26, n°2, pp. 44-61.
- Galerand E., Kergoat D. (2014), “Les apports de la sociologie du genre à la critique du travail”, *La nouvelle revue du travail*, n°4 [en ligne].
- Gallino L. (1987), *Della ingovernabilità: la società italiana tra premoderno e neo-industriale*, Edizioni Comunità, Milano.
- Gambino F. (1975), “Composizione di classe e investimenti diretti statunitensi all’estero”, in Ferrari Bravo L. (a cura di), *Imperialismo e classe operaia multinazionale*, Feltrinelli, Milano.
- Gambino F., Sacchetto D. (2015), “Alla catena sotto una triplice cappa” in Gambino F., Sacchetto D. (a cura di), *Morire per un iPhone* (di Pun Ngai, Jenny Chan, Mark Selden), Jaca Book, Milano, pp. 11- 21.
- Gay V. (2016), *Immigration, conflits sociaux et restructurations industrielles: les ouvriers immigrés de Citroën et Talbot au début des années 1980*, Thèse de doctorat en histoire, Université de Paris Saclay.
- Genco P. (2014), *Centri logistici per la competitività delle imprese. Profili strategici e di governo*, Franco Angeli, Milano.
- Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. (2005), “The governance of global value chains”, *Review of international political economy*, Vol.12, n°1, pp.78-104.
- Gideon K. (1992), *Engineering culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Temple University Press, Philadelphia.
- Giraud B. (2009), *Faire la grève. Les conditions d’appropriation de la grève dans les conflits du travail en France*, Thèse de doctorat en science politique, Université Paris 1.

- Glaser B., Strauss A. (1967), "Grounded theory: The discovery of grounded theory", *Sociology The Journal Of The British Sociological Association*, Vol.12, pp. 27-49.
- Goffman A. (2014), *On the run. Fugitive life in an American city*, Chicago University Press, Chicago.
- Goffman E. (1963), *Stigma*, Penguin, London.
- Goffman E. (1969), *La vita quotidiana come rappresentazione*, il Mulino, Bologna.
- Gourarier M. (2011), "Négocier le genre?. Une ethnologue dans une société d'hommes apprentis séducteurs", *Journal des anthropologues*, Vol.124-125, pp.159-178.
- Grappi G. (2016), *Logistica*, Ediesse, Roma.
- Haidinger B., Flecker J. (2015), "Positioning labour in service value chains and networks – the case of parcel delivery", in Taylor P., Newsome K., Rainnie A., Bair J. (a cura di), *Putting Labour in its Place: The Labour Process and Global Value Chains*, Palgrave MacMillan, Basingstoke.
- Hamel C., Siméant J. (2006), "Genre et classes populaires", *Genèses*, Vol.64, n°3, pp.2-4.
- Harney S., Moten F. (2013), *The Undercommons: Fugitive Planning & Black Study*, Minor Compositions. New York.
- Harvey D. (1989), *The Condition of Postmodernity. An Enquiry into the Origins of Cultural Change*, Blackwell, Oxford.
- Harvey D. (2003), *The new imperialism*. Oxford University Press, Oxford.
- Harvey D. (2010), *La crisi della modernità*, Il saggiatore, Milano.
- Harvey D. (2012), *Rebel Cities: From the Right to the City to the Urban Revolution*, Verso, Brooklyn.
- Hassel A. (2014), "The paradox of liberalization. Understanding dualism and the recovery of the German political economy", *British Journal of Industrial Relations*, Vol.52, n°1, pp.57-81.
- Hatzfeld N. (2002), "La pause casse-croûte. Quand les chaînes s'arrêtent à Peugeot-Sochaux", *Terrain*, n°39, pp.33-48.
- Hazan E. (2015), *L'invention de Paris*, Seuil, Paris.

- Henderson J., Dicken P., Hess M., Coe N., Yeung H.W.C. (2002), "Global production networks and the analysis of economic development", *Review of international political economy*, Vol.9, n°3, pp.436-464.
- Herod A. (2001), *Labor Geographies: Workers and the Landscapes of Capitalism*, Guilford Press, New York.
- Hoggart R. (1970), *La culture du pauvre. Etude sur le style de vie des classes populaires en Angleterre*, Minuit, Paris.
- Hollander J.A., Einwohner R.L. (2004), "Conceptualizing resistance", *Sociological forum*, Vol.19, n°4, pp. 533-554.
- Hughes E.C. (1962), "Good people and dirty work", *Social problems*, Vol.10, n°1, pp. 3-11.
- Jacobson D. (a cura di) (1998), *The immigration reader: America in a multidisciplinary perspective*, Blackwell, Oxford.
- Jounin N. (2004), "L'ethnisation en chantiers. Reconstructions des statuts par l'ethnique en milieu de travail", *Revue européenne des migrations internationales*, Vol.20, n.3, pp.103-126.
- Jounin N. (2008), *Chantier interdit au public. Enquête parmi les travailleurs du bâtiment*, La Découverte, Paris.
- Kambouri N. (2014) "Dockworker Masculinities", *Logistical Worlds. Infrastructure, Software, Labour*, 16-23.
- Kergoat D. (1978), "Ouvriers = ouvrières ? Propositions pour une articulation théorique de deux variables : sexe et classe sociale", *Critiques de l'économie politique*, n°5, pp.65-97.
- Kergoat D. (2012), *Se battre, disent-elles...*, La Dispute, Paris.
- Kokoreff M., (2006), "Sociologie de l'émeute", *Déviance et société*, Vol.30, n°4, pp. 521-533.
- Koppetsch C., Speck S. (2015), *Wenn der Mann kein Ernährer mehr ist: Geschlechterkonflikte in Krisenzeiten*. Suhrkamp Verlag, Berlin.
- Lamanthe A., Mercier D., Tanguy C. (2007), "Éditorial", *Géographie, économie, société*, Vol.9, n°3, pp. 249-256.
- Lefebvre H. (1974), *La production de l'espace*, Anthropos, Paris.

- Levinson M. (2006) *The box, How the Shipping Container Made the World Smaller and the World Economy Bigger*, Princeton University Press, Princeton.
- Lichtenstein N. (2009), *The Retail Revolution: How Wal-Mart Created a Brave New World of Business*, Metropolitan books, New York.
- Linhart D. (1994), *La Modernisation des entreprises*, La Découverte, Paris.
- Linhart R. (1979), *Alla catena. Un intellettuale in fabbrica*, Feltrinelli, Milano.
- Lomba C. (2004), “Distinguer un ouvrier d'un employe dans l'industrie: naturalisation et negociations des classifications”, *Sociétés contemporaines*, Vol.54, n°2, pp.35-53.
- Lomba C. (2005), “Beyond the debate over ‘post’-vs ‘neo’-taylorism: The contrasting evolution of industrial work practices”, *International Sociology*, Vol.20, n°1, pp. 71-91.
- Lomba C. (2010), “Les petites mains des petites entreprises: gestion informelle et fractures ouvrière”, *Sociologie du travail*, Vol.52, n°4, pp.503-520.
- Lomba C. (2013), “Restructurations industrielles: appropriations et expropriations des savoirs ouvriers”, *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 196-197, n°1, pp.34-53.
- Lomba C. (2017), “Des univers ouvriers bousculés par les restructurations répétées”, *Savoir/Agir*, Vol.39, n°1, pp.58-64.
- MacKenzie R., Forde C. (2009), “The rhetoric of the good worker versus the realities of employers' use and the experiences of migrant workers”, *Work, employment and society*, Vol.23, n°1, pp.142-159.
- Magnaghi A., Perelli A., Sarfatti R., Stevan C. (1970), *La città fabbrica*, Clup, Milano.
- Marcus G.E. “Ethnography in/of the world system: The emergence of multi-sited ethnography” *Annual review of anthropology*, Vol.24, n°1, pp.95-117.
- Marglin S. A. (1974), “What do bosses do? The origins and functions of hierarchy in capitalist production”, *Review of radical political economics*, Vol.6, n°2, pp.60-112.
- Mariotte H. (2007), “L'emploi dans la fonction logistique en France”, *Sesp en bref*, n°16.
- Martinache I., Monchatre S. (2017), “Le savant et le travailleur. Comment parler du travail au-delà du ‘geste’ ?”, *Revue Française de Socio-Économie*, Vol.2, n°19, pp. 205-218.
- Marx K. (1970), *Il capitale*. Libro II, Editori Riuniti, Roma.
- Marx K. (1973), *Grundrisse, Foundations of the Critique of Political Economy*, Penguin Books, London.

- Massarelli F. (2014), *Scarichiamo i padroni. Lo sciopero dei facchini a Bologna*, Agenzia X, Milano.
- Mauger G. (2006), *Les bandes, le milieu et la bohème populaire: études de sociologie de la déviance des jeunes des classes populaires (1975-2005)*, Belin, Paris.
- Mauger G. (2015), “De la classe ouvrière aux classes populaires”, *Savoir/Agir*, Vol.34, n°4, pp.9-12.
- McCollum D., Findlay A. (2015), “‘Flexible’ workers for ‘flexible’ jobs? The labour market function of A8 migrant labour in the UK”, *Work, employment and society*, Vol.29, n°3, pp.427-443.
- McDowell L. (2008), “Thinking through work: Complex inequalities, constructions of difference and trans-national migrants”, *Progress in Human Geography*, Vol.32, n°4, pp.491-507.
- Mendez A., Mercier D. (2005), “Trajectoires territoriales et ‘empreinte’ de l’histoire: le cas de Grasse et de la Ciotat en région PACA”, *Géographie, économie, société*, Vol. 7, n°4, pp. 347-364.
- Merotto G. (2013), “Tragitti lavorativi dei migranti marocchini e romeni tra i distretti produttivi della provincia veneta”, in Sacchetto D., Vianello, F.A. (a cura di), *Navigando a Vista. Migranti nella crisi economica tra lavoro e disoccupazione*, Franco Angeli, Milano.
- Mezzadra S. (2008), *La condizione postcoloniale: storia e politica nel presente globale*, Ombre corte, Verona.
- Mezzadra S., Neilson B. (2013) *Border as method, or, the multiplication of labor*, Duke University Press, Durham and London.
- Mezzadra, S. (2001), *Diritto di fuga. Migrazioni, cittadinanza, globalizzazione*, Ombre corte, Verona.
- Mezzadra, S. (a cura di) (2004), *I confini della libertà. Per un’analisi politica delle migrazioni contemporanee*, Derive Approdi, Roma.
- Milkman R. (1997), *Farewell to the factory: Auto workers in the late twentieth century*, University of California Press, Berkeley.
- Milkman R. (2006), *LA story: Immigrant workers and the future of the US labor movement*, Russell Sage Foundation, New York.
- Milkman R. (2011), “Immigrant workers, precarious work, and the US labor movement”, *Globalizations*, Vol.8, n°3, pp.361-372.

- Mills C.W. (2014), *L'immaginazione sociologica*, il Saggiatore, Milano.
- Mills, C.W. (2014), *The racial contract*, Cornell University Press, Ithaca, New York.
- Monchatre S. (2004), “De l'ouvrier à l'opérateur: chronique d'une conversion”, *Revue française de sociologie*, Vol.45, n°1, pp.69-102.
- Montaldi D. (1998), *Autobiografia della leggera: emarginati, balordi, ribelli raccontano la loro storia*, Bompiani, Milano.
- Morini C. (2010), *Per amore o per forza: femminilizzazione del lavoro e biopolitiche del corpo*, Ombre corte, Verona.
- Mottura G. (2002), “Non solo braccia. Condizioni di lavoro e di percorsi di inserimento sociale in un'area di economia diffusa”, *Materiali di Discussione*, Dipartimento di Economia Politica dell'Università di Modena e Reggio Emilia, n. 416.
- Mottura G. (2014), “La sindacalizzazione dei lavoratori immigrati”, *Inchiesta* [on line].
- Mottura G., Cozzi S., Rinaldini M., Minghini C. (2010), *Uscire da Babele: percorsi e problemi del rapporto tra sindacato e lavoratori immigrati*, Ediesse, Roma.
- Moulier-Boutang Y. (1998), *De l'esclavage au salariat: économie historique du salariat bridé*, Puf, Paris.
- Muller S. (2007), “Les écueils du double jeu. Une expérience d'observation participante transversale”, *SociologieS*, [en ligne].
- Muller S. (2008), *À l'abattoir: travail et relations professionnelles face au risque sanitaire*, Editions Quae, Versailles.
- Murgia A., Pulignano V. (2016), “La costruzione sociale della precarietà. Il caso del lavoro autonomo individuale in Italia”, *Quaderni di rassegna sindacale*, n°4, pp.41-59.
- Murgia A., Pulignano V. (2016), “The social construction of precariousness: The case of Solo Self-employment in Italy”, *Work, Employment and Society Conference, Leeds University Business School*, University of Leeds, 6-8 Settembre.
- Murgia A., Selmi G. (2012), “‘Inspire and Conspire’: Italian Precarious Workers between Self-Organization and Self-Advocacy”, *Interface*, Vol.4, n°2, pp.181-196.
- Neilson B. (2012), “Five theses on understanding logistics as power”, *Distinktion: Scandinavian journal of social theory*, Vol.13, n°3, pp. 322-339.
- Ness I. (2016), *New forms of worker organization*, Aakar Books, New Delhi.

- Newsome K., Taylor P., Bair J., Rainnie A. (2015), *Putting labour in its place: labour process analysis and global value chains*, Palgrave MacMillan, Basingstoke.
- Newsome K., Thompson P., Commander J. (2013), “‘You monitor performance at every hour’: labour and the management of performance in the supermarket supply chain”, *New Technology, Work and Employment*, Vol.28, n°1, pp.1-15.
- Ngai P., Chan J., Selden M. (2015), *Morire per un iPhone. La Apple, la Foxconn e la lotta degli operai cinesi*, Jaca Book, Milano.
- Nizzoli C. (2015), *C’est du propre ! Syndicalisme et travailleurs du “bas de l’échelle” (Marseille et Bologne)*, Puf, Paris.
- Nizzoli C. (2018), “Quel renouveau pour le syndicalisme contemporain ?” *Chronique internationale de l’IRES*, n°160, pp.3-18.
- Omi M., Winant H. (1994), *Racial formation in the United States. From the 1960s to the 1990s*, Routledge, New York.
- Oualhaci A. (2015), “Faire de la boxe thaï en banlieue: entre masculinité ‘populaire’ et masculinité ‘respectable’”, *Terrains & travaux*, Vol.27, n°2, pp.117-131.
- Oualhaci A. (2016), *Se faire respecter. Ethnographie des sports virils dans des quartiers populaires en France et aux États-Unis*, PUR, Rennes.
- Pagis J., Pasquali P. (2016), “Observer les mobilités sociales en train de se faire”, *Politix*, Vol.2, n° 114, pp. 7-20.
- Palidda S. (2016) *Sociologia e antisociologia: La sperimentazione continua della vita associata degli esseri umani*, libreriauniversitaria.it.
- Papadopoulos D., Tsianos V.S. (2013), “After citizenship: autonomy of migration, organisational ontology and mobile commons”, *Citizenship Studies*, Vol.17, n°2, pp.178–96.
- Papinot C. (2007), “En attendant de ‘trouver sa place’: le chômage-intérim des jeunes diplômés”, *Agora débats/jeunesses*, Vol.46, n°4, pp.96-106.
- Parodi M. (2004), “Les transformations des conditions de travail des ouvriers”, *Revue de l’OFCE*, n°1, pp. 185-202.
- Paulsen R. (2013), “Non-work at work: Resistance or what?”, *Organization*, Vol.22, n°3, pp.351- 367.
- Paulsen R. (2014), *Empty labor: Idleness and workplace resistance*, Cambridge University Press, Cambridge.

- Pauvert R. (2012), “Les Cobas (Comités de Base) en Italie au cours des années quatre-vingt : naissance d’un phénomène”, *Cahiers d’études Italiennes*, n°14, pp.79-98.
- Peck J., Theodore N., Ward K. (2005), “Constructing Markets for Temporary Labour: Employment Liberalization and the Internationalization of the Staffing Industry”, *Global Networks*, Vol.5, n°1, pp. 3-26.
- Perilli V., Ellena L. (2012), “Intersezionalità. La difficile articolazione”, in Marchetti S., Mascat J., Perilli V. (a cura di), *Femministe a parole. Grovigli da districare*, Ediesse, Roma.
- Perraudin C., Thèvenot N., Tinel B., Valentin J. (2006), “Sous-traitance dans l’industrie et ineffectivité du droit du travail: une analyse économique”, *Économie et institutions*, Vol.9, pp.35-55.
- Perraudin C., Thevenot N., Valentin J. (2013), “Sous-traitance et évitement de la relation d’emploi, les comportements de substitution des entreprises industrielles en France entre 1984 et 2003”, *Revue internationale du travail*, Vol.152, n°3-4, pp.571-598.
- Perrotta, D. C. (2011), *Vite in cantiere: migrazione e lavoro dei rumeni in Italia*, il Mulino, Bologna.
- Pertoldi M. (2013), “Spazi della logistica: la costruzione di una rete a bassa densità e ad alta intensità”, *Conferenza nazionale SIU*, Napoli, 9-10 Maggio.
- Pétronille R-H., Cruz C., Dablanç L. (2014), “La sous-traitance de la messagerie urbaine : Logiques économiques et rapports de dépendance”, *Socioéconomie du travail*, Vol.48, n°36, pp.1473-1512.
- Pialoux M. (1979), “Jeunes sans avenir et travail intérimaire”, *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol.26, n°1, pp.19-47.
- Piore M.J. (1979), *Birds of passage: migrant labor and industrial societies*, Cambridge University press, Cambridge.
- Piro V, Sanò G. (2016), “Entering the “plastic factories”. Conflicts and competition in Sicilian greenhouses and packinghouses”, in Corrado A., Perrotta D., De Castro C. (a cura di), *Migrations, territories and agri-food production in the Mediterranean Area*, Routledge, London.
- Pitti L. (2001), “Grèves ouvrières versus luttes de l’immigration: une controverse entre historiens”, *Ethnologie française*, Vol. 31, n°3, pp. 465-476.
- Portilla A. (2016), “On the Run: l’ethnographie en cavale? De la controverse éthique au débat sociologique”, *Genèses*, Vol.102, n°1, pp. 123-139.

- Raimbault N. (2016), “Ancrer le capital dans les flux logistiques: la financiarisation de l’immobilier logistique”, *Revue d’Économie Régionale & Urbaine*, n°1, pp.131-154.
- Raimbault N. (2017), “Le développement logistique des grandes périphéries métropolitaines: régimes (péri)urbains et privatisation silencieuse de la production des espaces logistiques”, *Métropoles*, n°21 [En ligne].
- Raimbault N., Bahoken F. (2014), “Quelles places pour les activités logistiques dans la métropole parisienne ?”, *Territoire en mouvement*, Vol.23-24, pp.53-74.
- Raimbault N., Douet M., Frémont A. (2013), “Les implantations logistiques entre réseaux et territoires”, *L’Espace géographique*, Vol.42, n°1, pp.32-43.
- Rallet A. (2000), “De la globalisation à la proximité géographique: pour un programme de recherches”, in J.P. Gilly, Torre A. (a cura di), *Dynamiques de proximité*, L’Harmattan, Paris.
- Reich M., Gordon D.M., Edwards, R.C. (1973), “A theory of labor market segmentation”, *The American Economic Review*, Vol.63, n°2, pp.359-365.
- Renahy N. (2010), “Classes populaires et capital d’autochtonie”, *Regards sociologiques*, n°40, pp. 9-26.
- Retière J-N. (2003), “Autour de l’autochtonie. Réflexions sur la notion de capital social populaire”, *Politix*, Vol.16, n°63, pp.121-143.
- Ricciardi M. (2017), “Appunti per una teoria politica delle migrazioni Potere sociale e politicizzazione della differenza” in Sacchetto D., Chignola S. (a cura di), *Le reti del valore. Migrazioni, produzione e governo della crisi*, Derive Approdi, Roma.
- Rigo E. (a cura di) (2016), *Leggi, migranti e caporali. Prospettive critiche e di ricerca sullo sfruttamento del lavoro in agricoltura*, Pacini, Pisa.
- Rivera A. (2005), *La guerra dei simboli: veli postcoloniali e retoriche sull’alterità*, Dedalo, Bari.
- Rivoal H. (2015), “Aux mâles-heureux : expression et traitement du mal-etre au travail dans un secteur masculin”, in Bercot R. (a cura di), *Le genre du mal-être au travail*, Octares, Toulouse.
- Rivoal H. (2018), *Les hommes en bleu. Une ethnographie des masculinités dans une grande entreprise de distribution*, Thèse de doctorat en sociologie, Université Paris 8.
- Rivoal H. (in corso di pubblicazione), “Promouvoir l’égalité professionnelle pour ethnographier les masculinités : Enquête de genre au sein d’un prestataire logistique”, *Sociologie du travail*.

- Roediger D.R. (1991), *The wages of whiteness: Race and the making of the American working class*, Verso, Brooklyn.
- Rossiter N. (2015), “Coded vanilla: logistical media and the determination of action”, *South Atlantic Quarterly*, Vol.114, n°1, pp.135-152.
- Rossiter N. (2016), *Software, Infrastructure, Labor. A Media Theory of Logistical Nightmares*, Routledge, London.
- Roy D. (1952), “Quota restriction and goldbricking in a machine shop”, *American journal of sociology* Vol.57, n°5, pp.427-442.
- Roy D. (1959), “Banana Time: Job Satisfaction and Informal Interaction”, *Human organization* Vol.18, n°4, pp.158-168.
- Roy D. (2006), *Un sociologue à l'usine*, La Découverte, Paris.
- Rueda D. (2014), “Dualization, crisis and the welfare state”, *Socio-Economic Review*, Vol.12, n°2, pp.381-407.
- Sabel C., Zeitlin J. (1985), “Historical alternatives to mass production: politics, markets and technology in nineteenth-century industrialization”, *Past & Present*, n°108, pp.133-176.
- Sacchetto D. (2009), *Fabbriche galleggianti: solitudine e sfruttamento dei nuovi marinai*, Jaca Book, Milano.
- Sacchetto D., Semenzin M. (2014), “Storia e struttura della costituzione d'impresa cooperativa. Mutamenti politici di un rapporto sociale”, *Scienza & Politica*, Vol. 26, n°50, pp. 26-50.
- Sacchetto D., Vianello F.A. (a cura di) (2013), *Navigando a Vista. Migranti nella crisi economica tra lavoro e disoccupazione*, Franco Angeli, Milano.
- Salento A. (2012), *Finanziarizzazione e regolazione del lavoro: un'alternativa analitica alle vulgate del postfordismo*, TAO Digital Library, Bologna.
- Salento A. (2013), “Concezioni di organizzazione e regolazione della sicurezza del lavoro”, *Sociologia del lavoro*, Vol.130, pp.15-32.
- Salzinger L. (2003), *Genders in Production: Making Workers in Mexico's Global Factories*, University of California Press, Berkeley.
- Sayad A. (1991), *L'immigration ou les paradoxes de l'altérité*, De Boeck, Bruxelles.
- Sayad A. (1994), “Le mode de génération des générations ‘immigrées’”, *L'homme et la société*, Vol.111, n°1, pp.155-174.

- Sayad A. (2002), *La doppia assenza. Dalle illusioni dell'emigrato alle sofferenze dell'immigrato*, Cortina Raffaello, Milano.
- Scholarios D., Taylor P. (2014), “Decommissioned vessels’- performance management and older workers in technologically-intensive service work”, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol.89, pp.333-342.
- Schwartz O.** (1998), *La notion de ‘classes populaires*, Habilitation à diriger des recherches, Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines.
- Schwartz O. (2011), “Peut-on parler des classes populaires?” *La Vie des idées* [En ligne].
- Scott J.C. (1990), *Domination and the arts of resistance. Hidden transcripts*, Yale University press, New Haven and London.
- Semenzin M. (2013), “In crisi di mobilità. Migranti marocchini e romeni tra ritorni e stabilizzazione” in Sacchetto D., Vianello, F.A. (a cura di), *Navigando a Vista. Migranti nella crisi economica tra lavoro e disoccupazione*, FrancoAngeli, Milano.
- Siblot Y., Cartier M., Coutant I., Masclet O., Renahy, N. (2015), *Sociologie des classes populaires contemporaines*, Armand Colin, Paris.
- Silver B.J. (2008), *Le forze del lavoro. Movimenti operai e globalizzazione dal 1870*, Mondadori, Milano.
- Simoni, C. (2011), “L’impatto del commercio elettronico business-to-consumer sulla logistica distributiva, con particolare riferimento alla logistica dell’“ultimo miglio””, *Sinergie - Italian Journal of Management*, Vol.57, pp.151-175.
- Skeggs B. (1997), *Formations of class and gender. Becoming respectable*, Sage, London.
- Smith C. (2006), “The double indeterminacy of labour power: labour effort and labour mobility”, *Work, Employment and Society*, Vol.20, n°2, pp.389-402.
- Smith V. (2001), “Ethnographies of Work and the Work of Ethnographers” in Atkinson P., Coffey A., Delamont S., Lofland L., Lofland J., (a cura di), *Handbook on Ethnography*. Sage, London.
- Soja E.W. (2007), *Dopo la metropoli. Per una critica della geografia urbana*, Pàtron, Bologna.
- Studi operai (1977), *La fabbrica diffusa*, Librirossi, Milano.
- Taylor M., Hallsworth A. (2000), “Power relations and market transformation in the transport sector: the example of the courier services industry”, *Journal of Transport Geography*, Vol.8, n°4, pp.237-247.

- Taylor P. (2013), "Performance management and the new workplace tyranny: A report for the Scottish Trades Union Congress", *Scottish Trades Union Congress*, Glasgow.
- Thiel D. (2010), "Contacts and contracts: Economic embeddedness and ethnic stratification in London's construction market", *Ethnography*, Vol.11, n°3, pp.443-471.
- Thiel D. (2013), *Builders: class, gender and ethnicity in the construction industry*, Routledge, London.
- Thomas R.J. (1994), *What machines can't do. Politics and technology in the industrial enterprise*, University of California Press, Berkeley.
- Thompson P. (2016), "Dissent at Work and the Resistance Debate: Departures, Directions, and Dead Ends", *Studies in Political Economy*, Vol.97, n°2, pp.106-123.
- Thompson P., Ackroyd S. (1995), "All quiet on the workplace front? A critique of recent trends in British industrial sociology", *Sociology*, Vol.29, n°4, pp.615-633.
- Thompson P., Smith C. (2010), *Working life: renewing labour process analysis*, Palgrave MacMillan, Basingstoke.
- Tilly C. (2011), "The impact of the economic crisis on international migration: a review", *Work, Employment & Society*, Vol.24, n°4, pp. 675-692.
- Tonizzi M.E. (2014), "Lavoro e lavoratori del mare nell'età della globalizzazione", *Contemporanea*, Vol.17, n°4, pp. 691-702.
- Torrington D., Hall L., Taylor S., Atkinson C. (2011), "Employee PerformanceManagement", in *Human Resource Management* (8th edition), Prentice Hall, London, pp.263-286.
- Tranchant L. (2018), "Des ouvriers sans histoire(s)? La dynamique de la non-conflictualité des salariés dans un entrepôt logistique" JIST, Parigi, 9-11 luglio.
- Tranchant L. (in corso di pubblicazione) "D'entrepôt en entrepôt. L'intérim comme vecteur de disqualification professionnelle des ouvriers de la logistique", *Travail et Emploi*.
- Truong F. (2013), *Des capuches et des hommes. Trajectoires des "jeunes de banlieue"*, Buchet-Chastel, Paris.
- Tsing A.L. (2009), "Supply chains and the human condition", *Rethinking Marxism*, Vol.21, n°2, pp.148-176.
- Tsing A.L. (2015), *The mushroom at the end of the world. On the possibility of life in capitalist ruins*, Princeton University Press, Princeton.
- Turri E. (2004), *La megalopoli padana*, Marsilio, Venezia.

- Vahrenkamp R. (2012), *The logistic revolution. The rise of logistics in the mass consumption society*, BoD–Books on Demand.
- Van Creveld M. (1977), *Supplying war: logistics from Wallenstein to Patton*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Van der Linden M. (2008), *Workers of the world. Essays toward a global labor history*, Brill, Leiden.
- Vecchi B. (2017), *Il capitalismo delle piattaforme*, Manifesto Libri, Roma.
- Vianello F. (2006), *Ai margini della città*, Carocci, Roma.
- Vianello F.A. (2009), *Migrando sole. Legami transnazionali tra Ucraina e Italia*, Franco Angeli, Milano.
- Wacquant L. (2006), *Parias urbains. Ghetto, banlieues, Etat. Une sociologie comparée de la marginalité sociale*, La Découverte, Paris.
- Watts J. (2002), *Immigration Policy and the Challenge of Globalization: Unions and Employers in Unlikely Alliance*, Cornell University Press, Ithaca NY.
- Weber M. (2001), *Saggi sul metodo delle scienze storico-sociali*, Einaudi, Torino.
- Webster E., Lambert R., Bezuidenhout A. (2008), *Grounding Globalization: labour in the age of insecurity*, John Wiley & Sons, Hoboken New Jersey.
- Wills J. (2001), “Community unionism and trade union renewal in the UK: moving beyond the fragments at last?”, *Transactions of the Institute of British Geographers*, Vol.26, n°4, pp.465-483.
- Wills J. (2009), “Subcontracted employment and its challenge to labor”, *Labor Studies Journal*, Vol.34, n°4, pp. 441-460.
- Wright E.O. (2000), “Working-class power, capitalist-class interests, and class compromise”, *American Journal of Sociology*, Vol.105, n°4, pp. 957-1002.
- Ybema S., Horvers M. (2017), “Resistance Through Compliance: The Strategic and Subversive Potential of Frontstage and Backstage Resistance”, *Organization Studies*, Vol.38, n°9, pp. 1233-1251.
- Zeitlin J., Herrigel G. (a cura di) (2000), *Americanization and its limits: Reworking US technology and management in post-war Europe and Japan*, Vol. 199933, Oxford University Press on Demand.

Rapporti e statistiche

Afilog (2004), *En toute logistique*, Paris, Afilog - Jacob-Duvernet

Afilog (2013), “Logistique: la nouvelle industrie française. Des réponses pour la croissance et l'emploi au service de votre territoire”.

Arcier L., de Tréglodé H. (2016), “Comment mieux observer les performances de la logistique en France ? Mieux connaître les performances pour mieux agir”, Rapport établi avec pour le ministère de l'environnement de l'énergie et de la mer, du ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique.

Aslog (2009), “L'état de l'art de la logistique globale des entreprises en France”, 4e enquête benchmark de l'Association Française de la Supply Chain et de la Logistique.

Borzaga, C. (2015), “Economia cooperativa. Rilevanza, evoluzione e nuove frontiere della cooperazione italiana”, Terzo rapporto Euricse.

Caroli M.G., Monarca U., Simonelli F., Valentino A. (2010), “Il modello di business dei corrieri aerei internazionali. Dalla catena del valore alle indicazioni di policy”, *Luiss Business School/ Aicai*

Cbre (2017), “Cbre: 2017, un anno record per il real estate italiano”.

Censis (2008), *Il disegno dell'interportualità italiana. Fattori di crescita, sviluppo della logistica, e dinamiche territoriali*, Franco Angeli, Milano.

Cereq (2004), “Premiers résultats: Génération 2001. S'insérer lorsque la conjoncture se dégrade”, *Bref*, n°214.

Commissariat général au Développement durable (2014), “La messagerie au troisième trimestre”, n° 588.

Dallari F., Marchet G. (2015), “La logistica per la creazione di valore nella filiera del largo consumo. Risultati di un percorso di ricerca (2010-2014) a supporto dei Gruppi di Lavoro ECR Milano”, *Logistica Collaborativa: una leva sempre più strategica*, Milano 28/1/2015.

Galossi E., Ferrucci G. (2014), “I lavoratori stranieri nel settore logistico e dei trasporti”, *Lavoro e immigrazione nei sistemi logistici in Italia*, 10° Congresso nazionale FILT Cgil

Giraud B., Péliasse J. Pénissat E. (2014), “Gérer, négocier, résister: Une approche dynamique des politiques patronales, des négociations et conflits au travail (des années 2000 à aujourd’hui)”, Rapport de recherche, PRINTEMPS.

Insee (1983-2012), Enquête Emploi en continu.

Insee (2015), Enquête Emploi en continu.

Istat (2017), Rapporto annuale. Il mercato del lavoro: la lenta ripresa e le disparità nei gruppi sociali.

McKay S., Caldarini C., Giubboni S. (2014), “Il ‘posto’ del lavoro atipico nel coordinamento dei sistemi di sicurezza sociale in Europa: Un'analisi comparativa transnazionale”, Inca - Cgil.

Observatoire national de la politique de la ville (2016), Rapport annuel.

Osservatorio Contract Logistics - Politecnico di Milano (2017), “Omnicanalità, Green e Partnership: la Logistica cambia volto”.

Oxford economics, Centro studi di Confindustria (2007), “L’impatto dei corriere espresso per l’economia e la competitività italiana”, Settembre.

Samarcande (2013), “Le renouvellement du parc d’entrepôts en Ile-de-France”, Rapport per la Direction régionale et interdépartementale de l’équipement et de l’aménagement d’Île de France (DRIEA).

Savy M. (2014), “La logistique en France. État des lieux et pistes de progrès”, Conférence nationale sur la logistique, Rapport établi avec le concours du ministère de l’Écologie, du Développement durable et de l’Énergie, du ministère de l’Économie, de l’Industrie et du Numérique, et de la Commission nationale des services.

TNT (2015), “Reports third quarter results”.

Articoli da quotidiani e siti

Bensinger G., Stevens L. (2016), “Amazon’s Newest Ambition: Competing Directly With UPS and FedEx”, *The Wall Street Journal*, 27 settembre.

Kitroeff N. (2017), “Where Internet Orders Mean Real Jobs, and New Life for Communities”, *New York Times*, 22 ottobre.

Lepetit B., Lomazzi M. (2017), “Emploi: la logistique embauche à tour de bras”, *Le Parisien*, 23 ottobre.

Pezzetti S. (2014), “La chance di un anno difficile”, *Fedit Informa*.

Rovigo Oggi (2016), “Trattative in corso tra il colosso delle vendite online e lo stabilimento che si trova a Villamarzana. Con Amazon arrivano 400 assunzioni a due passi dall'autostrada”, *Rovigo Oggi*, 10 luglio.

Savelli F. (2016), “La guerra tra i corrieri espresso. FedEx investirà 1,4 miliardi a Parigi”, *Corriere della Sera*, 21 ottobre.

L'antenne (2017), “Immobilier logistique : vers une nouvelle année record”

Sitografia

AFILOG - Association française pour l'immobilier logistique

<http://www.afilog.org/>

AILOG - Associazione italiana di logistica e supply chain management

<http://www.aiolog.it/>

ASLOG - Association française de la supply chain et de la logistique

<http://www.aslog.fr/>

Confetra - Confederazione Generale Italiana dei Trasporti e della Logistica

<http://www.confetra.it>

Into the Black Box – A Collective Research on Logistics, Spaces, Labour

<http://www.intotheblackbox.com>

Logistical Worlds - Infrastructure, software, labour

<http://logisticalworlds.org/>

Osservatorio Contract Logistics “Gino Marchet”

www.contractlogistics.it

WORKLOG – Les mondes ouvriers de la logistique

ALLEGATO A - Programma affiancamento Stage (Padova)

Data	Ora inizio	Attività am	Attività pm	Note
17-oct.- 16	09.00	Banco	Banco	
18-oct.- 16	07.00	Gestione PDL Ro/Import		
19-oct.- 16	07.00	Gestione PDL Alma/Sic Pass		In PDL fino alle 10.30 - Sicurezza Passiva fino a turno
20-oct.- 16	09.00	Back Office/Centr/giacenze	Back Office/Centr/giacenze	
21-oct.- 16	09.00	Cassa Centrale	Spunte	In caso di assenza pm, eventuale recupero a lun pm
24-oct.- 16	17.00		Partenze Naz + Magazz&HUB	
25-oct.- 16	15.00		Partenze Int + Magazz EXP	
26-oct.- 16	09.00	Quality Control		
27-oct.- 16	09.00	Ufficio Ritiri	Affiancamento Cust Service	
28-oct.- 16	09.00			A disposizione per eventuali recuperi di attività

ALLEGATO B - Interviste biografiche condotte in Francia

	Nome	Età	Nazionalità	Anzianità di magazzino	Mansione	Situazione familiare e altre informazioni	Contratto
1	Abdoul	52 anni	Franco-Algerina	17 anni	Responsabile export	Celibe senza figli. Iscritto all'Università senza mai tuttavia conseguire la laurea. Abita a pochi minuti dal magazzino.	A tempo indeterminato
2	Arthur	28 anni	Francese	3 anni	Spunte	Celibe e senza figli. Diploma professionale. Entrato a TNT tramite interinale.	A tempo indeterminato
3	Luciano	24 anni	Franco-malgascia	6 anni	Sicurezza (mansione temporanea: in precedenza linea di smistamento)	Celibe vive con i genitori in un quartiere popolare a sud di Parigi, a pochi minuti in motorino dal magazzino. Ha lavorato in diversi altri magazzini della zona. No diploma. Entrato a TNT tramite interinale.	A tempo indeterminato
4	Abdé	22 anni	Franco-comoriana	- 1 anno	Débriefing (spunte)	Celibe vive con gli zii. Lavori precedenti: cantieri edili. No diploma. Vive in un quartiere a Nord di Parigi. Orari 13h-21h. Entrato a TNT tramite interinale.	A tempo determinato
5	Fabien	42 anni	Francese	15 anni	Responsabile	Divorziato con due figli (ex moglie impiegata alla TNT). Delegato CGT. <i>Gatekeeper</i> . Lavori precedenti: cuoco, autista per Jet Service (società acquisita da TNT). Vive in campagna molto lontano dal magazzino	A tempo indeterminato

						(dipartimento 77). Iscritto all'Università senza mai conseguire la laurea.	
6	Enzo	53 anni	Francese	26	Undel (ufficio)	Celibe senza figli. Non iscritto al sindacato. Vive in campagna (dipartimento 77)	A tempo indeterminato
7	Gabriel	28 anni	Franco-portoghese	4	Smistamento	Figlio unico vive coi genitori in un quartiere vicino al magazzino. Entrato a TNT tramite agenzia interinale. Diploma tecnico.	A tempo indeterminato
8	Hechem	20 anni	Franco-tunisina	2 mesi	Autista	Cinque fratelli. Vive con i genitori vicino al magazzino. No diploma. Lavori precedenti: occupato in diversi magazzini e come cameriere.	A tempo indeterminato (azienda che lavora in subappalto)
9	Sylvain	50 anni	Franco-algerina	16 anni	Responsabile Undel	Sposato con due figli. Non è iscritto al sindacato. Vive in campagna (dipartimento 77)	A tempo indeterminato
10	Sophiane	26 anni	Franco-algerina	6 mesi	Smistamento (muletto)	Vive con i genitori vicino al magazzino, si reca al lavoro in bici. Lavori precedenti: occupato in diversi magazzini. Diploma tecnico.	Interinale
11	Olivier	30 anni	Congolese	2 anni	Carico/Scarico	Diploma scientifico. Lavori precedenti: cuoco (in Congo), settore edile poi occupato in altri magazzini. Lavora come interinale sia a TNT (sera) sia a Afretair (mattina).	Interinale

12	Pierre	28 anni	Francese	7 anni	Spunte	Diploma professionale di "trasporto e logistica". In coppia con Lucie, anche lei impiegata in magazzino.	A tempo indeterminato
13	Toufik	22	Franco-algerina	2 mesi	Smistamento - mulettista	Vive con i genitori. Diploma tecnico. Prima lavorava a DHL (e prima ancora in svariati altri magazzini)	Interinale
14	Medhi	21	Franco-algerina	1 anno	Smistamento - mulettista	Vive con la fidanzata (parrucchiera). Arrivato a TNT attraverso uno stage, poi contratto interinale e infine a tempo determinato. Diploma tecnico.	A tempo determinato
15	Zineb	28	Franco-algerina	3 anni	Smistamento - mulettista	Doppio lavoro: ha aperto un negozio di sushi. Anche il fratello lavora in magazzino. Arrivato a TNT come interinale.	Indeterminato

ALLEGATO C - Interviste biografiche condotte in Italia

	Nome	Anni	Nazionalità e cittadinanza	Anzianità di magazzino	Mansione corrente	Situazione familiare e altre informazioni	Contratto
1	Camil	36	Marocchina	7 anni	“Peso” colli pesanti	Sposato con due figli. In Italia dal 2007. Lavora a TNT dal 2009, all'inizio con un contratto di un mese. La moglie è arrivata nel 2012 e non lavora. Intervista in casa (quartiere Arcella). Lavoro trovato tramite uno zio. Prima occupazione in Italia: operaio in una fabbrica di detersivi.	A tempo indeterminato (cooperativa)
2	Anis	39	Algerina	4 anni	Mulettista, polivalente	Celibe e senza figli. Arrivato in Italia nel 2010. Intervista nella sede del sindacato. Entrato a TNT tramite un connazionale incontrato per caso in un bar. Ex dipendente della cooperativa “esterna”.	A tempo indeterminato (cooperativa)
3	Bilel	37	Algerina (cittadinanza italiana)	8 anni	Etichettatura	Sposato con due figli. La moglie non lavora. Intervista in casa. Arrivato nel 1999 in Italia. Prima occupazione in Italia: occupato nelle serre in Sicilia.	A tempo indeterminato (cooperativa)
4	Alain	40	Congolese	10 anni	Carico/scarico	Sposato con due figli. Arrivato dal Congo nel 2008 in Italia. La moglie lo ha raggiunto nel 2011. Intervista in casa (quartiere Guizza, Padova). Prima occupazione in Italia: operaio in una fabbrica d’imballaggi (come interinale). Entrato a TNT tramite un conoscente (connazionale).	A tempo indeterminato (cooperativa)

5	Koffi	30	Ivoriana	7 anni	Mulettista polivalente	Sposato con tre figli. Arrivato in Italia nel 2007. Intervista in casa (Solesino, Padova). Prima occupazione in Italia: distribuzione volantini pubblicitari. Entrato a TNT tramite un conoscente (connazionale).	A tempo indeterminato (cooperativa)
6	Mohammed	50	Marocchina	12 anni	Smistamento "buste"	Sposato con tre figli. La moglie non lavora. Arrivato in Italia nel 1999. Intervista in casa a Sant'Elena (Padova) Prima occupazione in Italia: operaio agricolo a Reggio Calabria. Entrato a TNT tramite un conoscente (connazionale).	A tempo indeterminato (cooperativa)
7	Mansour	45	Marocchina	9 anni	Etichettatura	Sposato con quattro figli. La moglie non lavora. Intervista svolta al bar. Prima occupazione in Italia: operaio agricolo in Sicilia. Lavoro trovato tramite un conoscente (connazionale).	A tempo indeterminato (cooperativa)
8	Michael	35	Nigeriana	7 anni	Mulettista, polivalente	Intervista svolta in casa (quartiere Arcella) per metà in inglese. Turno notturno, si reca al lavoro in bici. Famiglia (moglie e figli) rimasti al paese d'origine. Entrato a TNT tramite un conoscente (connazionale).	A tempo indeterminato (cooperativa)
9	Marco	38	Italiana	4 anni	Nessuna mansione fissa	Divorziato, un figlio. Originario di un piccolo paese in provincia di Rovigo. Emigrato da bambino con i genitori a Torino (padre operaio). Tornato adulto in Veneto. Prima occupazione: guardiano notturno nei	A tempo indeterminato (cooperativa)

						vivai (vongole). No diploma.	
10	Lotfi	56	Marocchina	14	Smistamento merce "speciale"	Sposato con due figli (7 e 20 anni). La moglie ha lavorato per un periodo in una ditta di riciclo rifiuti. Intervista in casa (Stanghella, Padova) Prima occupazione in Italia: posa asfalto. Entrato a TNT tramite un connazionale.	A tempo indeterminato (cooperativa)
11	Salah	53	Marocchina	7 anni	Mulettista, polivalente	Spostato con tre figli. La moglie non lavora. Intervista in casa. Entrato a TNT tramite un connazionale.	A tempo indeterminato (cooperativa)
12	Pravar	38	Bangladesh	8 anni	"Giardinetta"	Arrivato nel 2007 in Italia. Sposato e con un figlio di due anni. Entrato a TNT tramite un connazionale. Intervista a casa. Prima occupazione in Italia: nel negozio dello zio a Catania. Diploma scientifico in Bangladesh.	A tempo indeterminato (cooperativa)
13	Rafiq	56	Marocchina (richiesta di cittadinanza in corso)	5 anni	Ex responsabile No mansione fissa	In Italia dal 1996. Sposato con una cittadina Rumena. Quattro figli. Intervista al bar. Prima di TNT aveva una ditta di costruzioni fallita con la crisi. Ex delegato.	A tempo indeterminato (cooperativa)
14	Zineb	52	Marocchina	6 anni	No mansione fissa	In Italia dal 2005. Sposato con un figlio. Intervista a casa. Prima occupazione in Italia: operaio agricolo in Calabria.	A tempo indeterminato (cooperativa)
15	Salem	38	Marocchina	8 anni	"Peso" colli	In Italia dal 2002. Sposato e con tre figli. La moglie non lavora. Intervista al domicilio (Arcella). Primo lavoro: distribuzione annunci	A tempo indeterminato (cooperativa)

						pubblicitari.	
--	--	--	--	--	--	---------------	--

ALLEGATO D - Interviste esplorative condotte in Italia (semi-direttive)¹¹⁶

	Nome	Professione	Altre informazioni
1	Riccardo Ferrara	Sindacalista - Adl Cobas - Padova	
2	Ion	Facchino- Aspiag Mestrino	Nazionalità Romena Celibe senza figli Età: 25 anni Arrivato in Italia nel 2004 (minorenne) Occupazione precedente: settore alberghiero. Delegato Cobas.
3	Walid	Facchino - Bartolini Padova	Nazionalità Marocchina Età: 31 anni Arrivato in Italia nel 2003 Occupazione precedente: saldatore
4	Solomon	Facchino - Pam	Nazionalità Nigeriana Sposato, due figli Arrivato in Italia nel 2005 Età: 35 anni Occupazione precedente: venditore ambulante
5	Aziz	Facchino - Bartolini	Nazionalità Algeria Sposato, due figli Età: 47 anni Arrivato in Italia nel 1990 Anzianità di magazzino: 16 anni Occupazione precedente: agricoltura (Napoli)
6	Vasile	Facchino - Ali	Nazionalità Romena Età: 33 anni Celibe senza figli Arrivato in Italia nel 2003 Occupazione precedente: edilizia- posa isolazioni termiche sui tetti
7	Vianello Liviano	Dirigente medico (medicina del lavoro) Spisal Padova	
8	Amin	Facchino - Bata	Nazionalità Marocchina Arrivato in Italia nel 2006 Occupazione precedente: lavoro serre (Caserta) Anzianità di magazzino: 8 anni
9	Romeo Barutta	Segretario Generale della Filt-Cgil di Padova	
10	Dario	Facchino - Bartolini	Nazionalità Italiana Celibe senza figli

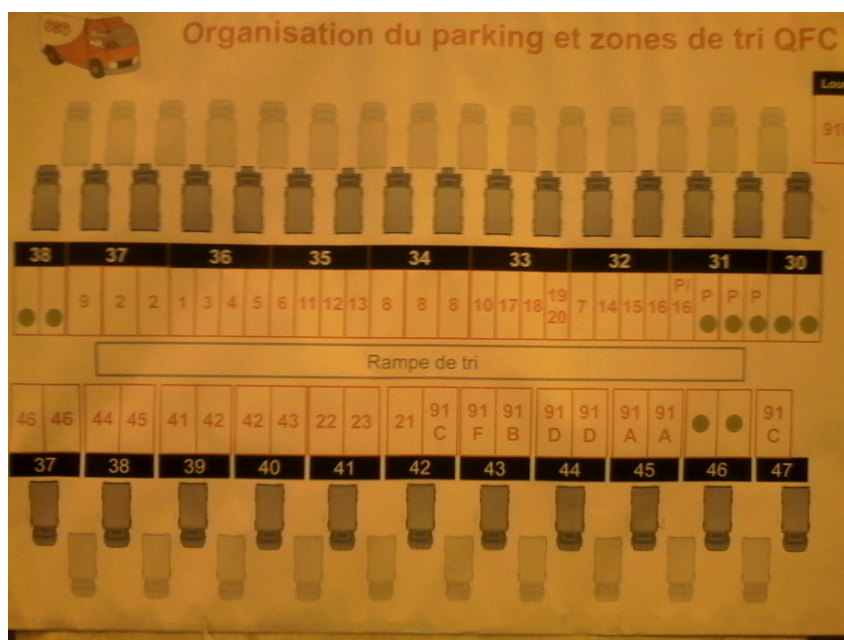
¹¹⁶ Condotte nel contesto della ricerca "LabCit - Testing EU citizenship as "labour citizenship": from cases of labour rights violations to a strengthened labour-rights regime".

			Ex delegato Filt-CGIL Occupazione precedente: cuoco (ristorante fallito 2008)
11	Gianni Boetto	Segretario Adl Cobas - Padova	
12	Costin	Facchino - Aspiag Mestrino	Nazionalità Romana Celibe senza figli Età: 30 anni Occupazione precedente: settore alberghiero.
13	Chandra	Facchino	Nazionalità Bangladesh Spostato 3 figli In Italia dal 2004 Occupazione precedente: agricoltura

ALLEGATO E : DOCUMENTI FOTOGRAFICI



Documento fotografico n°13: postazione delle spunte (débriefing) - Île-de-France



Documento fotografico n° 14: illustrazione grafica dell'organizzazione del magazzino (Île-de-France)



Documento fotografico n°15: la “gabbia” del dispatcher



Documento fotografico n°16: la “ranetta”

Abstract: Nelle officine della circolazione. Un'etnografia del lavoro logistico tra il Grand Paris e la metropoli diffusa veneta.

Dentro ai magazzini della logistica, settore cerniera tra produzione e consumo, ad essere prodotta non è una merce in particolare, ma un flusso di merci. Il settore, che ha conosciuto un forte sviluppo durante gli ultimi anni, è generalmente studiato dalle scienze sociali da una prospettiva globale. L'obiettivo della tesi è analizzare in maniera approfondita due magazzini della stessa multinazionale logistica in due contesti nazionali e regionali distinti, il nord-est dell'Italia e la metropoli parigina. La tesi è attraversata da più domande di ricerca. Come si adattano le multinazionali logistiche al contesto giuridico, economico, sociale in cui operano e come partecipano a trasformarlo? Quali politiche di reclutamento mettono in campo? Quali sono le pratiche e le condizioni lavorative? L'analisi si sofferma quindi sull'organizzazione del processo lavorativo, sull'effetto delle diverse politiche in materia di reclutamento e gestione della manodopera sulle esperienze sociali di lavoratori locali e migranti, sulle interazioni e sui rapporti tra gruppi all'interno dei posti di lavoro, nonché sulle pratiche di resistenza formali e informali messe in campo dai lavoratori. La ricerca si fonda su un'indagine etnografica nei due magazzini nonché su una serie d'interviste biografiche. La tesi si situa dunque all'incrocio tra la sociologia del lavoro e delle organizzazioni, delle mobilitazioni collettive e della segmentazione del mercato del lavoro, delle classi popolari e, in minor misura, della sociologia degli spazi urbani.

Keywords: logistica; magazzini; comparazione; etnografia; resistenze; scioperi; segmentazione; industrializzazione

Résumé : Dans les ateliers de la circulation. Une ethnographie du travail logistique entre le Grand Paris et la métropole diffuse vénitienne.

Les entrepôts de la logistique, secteur charnière entre production et consommation, ne produisent pas une marchandise en particulier, mais un flux de marchandises. Partant du constat que le secteur, en forte croissance ces dernières années, a été le plus souvent étudié par les sciences sociales de manière globale, l'objectif de la thèse est d'analyser de manière intensive deux entrepôts logistiques appartenant à la même entreprise dans deux contextes nationaux et régionaux différents, le nord-est de l'Italie et la région parisienne. Plusieurs interrogations traversent cette enquête. Comment les entreprises multinationales de logistique s'adaptent-elles au contexte juridique, économique et social dans lequel elles opèrent et comment participent-elles à le transformer ? Quels sont les personnels mobilisés ? Quelles sont leurs conditions et pratiques de travail ? L'analyse porte donc sur l'organisation du travail, sur les effets des politiques de recrutement et de gestion sur les expériences sociales des ouvriers migrants et locaux, sur les interactions entre salariés et entre groupes, ainsi que sur les pratiques de résistances formelles et informelles. La recherche s'appuie sur une enquête ethnographique dans les deux entrepôts, ainsi que sur une série d'entretiens biographiques. La thèse se situe au croisement d'une sociologie du travail et d'une sociologie des organisations, d'une sociologie des mobilisations collectives et de la

segmentation du marché de l'emploi, d'une sociologie des classes populaires, et plus secondairement d'une sociologie des espaces urbains.

Mots-clefs : logistique ; entrepôts ; comparaison ; ethnographie ; grève ; résistances ; segmentation ; industrialisation

Abstract: In the Workshops of Circulation: an Ethnography of Logistics Labour between Greater Paris and the Venetian Widespread Metropolis.

Zipper between production and consumption, the logistics warehouses, rather than a specific good, product a flow of commodities. The sector has been growing fastly in the last years, and it is usually studied from a global perspective within social sciences. The aim of this thesis is to elaborate an in depth analysis on two warehouses of the same multinational logistics company within two distinct national and regional contexts: the Italian North-East and the Paris metropolis. The thesis is structured around many research questions: How do the logistics multinational companies adapt to the juridical, economic, and social context where they operate? How do they contribute to its transformation? Which recruitment policies do they apply? What are the practices and the working conditions? The analysis is then focused on the organization of the labour process, on the specific effects that the recruitment policies and the labour-force management produce on the social experiences of local and migrant workers, on the interactions and relationships between groups within the workplace, as well as on the formal and informal resistance practices played by the workers. The research is based on an ethnographic enquiry inside the two warehouses and on a series of biographic interviews. The thesis is at the crossroad between different sociological approaches: sociology of work and organizations, collective mobilizations and the segmentation of labour market, popular classes and, to a lesser extent, sociology of urban spaces.

Keywords: logistics; warehouses; comparison; ethnography; resistances; strikes; segmentation; industrialization

