

# La négociation d'entreprise au piège du référendum. Les enseignements des nouveaux accords d'entreprise des usines italiennes Fiat (2010-2011)

*Company Negotiation in the Referendum Trap. Lessons from the New Company Agreements in Fiat's Italian Factories (2010-2011)*

Guillaume Gourgues<sup>a,\*</sup>, Jessica Sainty<sup>b</sup>

<sup>a</sup> UFR des Sciences juridiques, économiques, politiques et de gestion (SJPEG), Université de Franche-Comté, 45D, avenue de l'Observatoire, 25030 Besançon cedex, France

<sup>b</sup> Politiques publiques, action politique, territoires (PACTE), UMR 5194 CNRS – Université de Grenoble, Institut d'études politiques, BP 48, 38040 Grenoble cedex 9, France

Disponible sur Internet le 16 juillet 2015

---

## Résumé

La promotion des négociations d'entreprise face aux accords de branche constitue un thème récurrent du débat sur la « flexibilisation » du marché du travail en Europe. Le cas italien, et plus précisément la séquence balisée par deux réformes du système de relations professionnelles (2009-2011), permet d'aborder les dérives potentielles des accords d'entreprise. En effet, durant cette séquence, la direction de la Fiat a entrepris de légitimer des accords d'entreprise dérogoratoires par voie référendaire dans trois sites de production. Cet article propose de revenir sur l'attaque menée par la multinationale contre son principal syndicat d'opposition, en étudiant la manière dont le chantage exercé via les référendums balaye l'embryon de résistance qui se forme alors. Le bras de fer lancé par l'une des plus importantes entreprises italiennes finit par inquiéter les organisations patronales elles-mêmes, soulignant ainsi une forme de pression que sont capables d'exercer les entreprises mondialisées sur les systèmes nationaux de relations professionnelles.

© 2015 Elsevier Masson SAS. Tous droits réservés.

*Mots clés* : Référendums ; accords d'entreprise ; syndicalisme ; relations professionnelles ; multinationales

---

\* Auteur correspondant.

Adresses e-mail : [guillaume.gourgues@hotmail.com](mailto:guillaume.gourgues@hotmail.com) (G. Gourgues), [jesssainty@hotmail.com](mailto:jesssainty@hotmail.com) (J. Sainty).

## Abstract

The promotion of company negotiations over industry-wide agreements is a recurrent motif in the debate on increasing flexibility in the European labour market. The Italian case, and more specifically the sequence marked by two reforms in the industrial relations system (2009–2011), offers an insight into the potential excesses of company agreements. During this sequence, Fiat's management undertook to legitimise overriding company agreements by means of referendums on three production sites. This article seeks to examine the attack conducted by the multinational against its main opposing union, by studying the way in which the blackmail exercised through the referendums swept away the embryonic resistance then emerging. The trial of strength launched by one of Italy's biggest companies seems ultimately to have worried the employers' organisations themselves, highlighting as it did the pressure that globalised corporations are capable of applying on national industrial relations systems.

© 2015 Elsevier Masson SAS. All rights reserved.

*Keywords:* Referendums ; Company Agreements ; Trade Unionism ; Industrial Relations ; Multinationals

---

Le panorama européen des processus de « flexibilisation » du marché du travail, impliquant notamment un glissement des négociations de branche vers des négociations d'entreprise, présente des situations différenciées. Si la mise en œuvre du principe de « flexicurité », qui passe notamment par une redéfinition des relations professionnelles, dépend de la résilience des systèmes nationaux (Spieser, 2013), l'enracinement dans l'entreprise de la négociation — concernant les salaires, les heures de travail, les congés, etc. — continue d'être revendiqué par nombre d'organisations patronales, dans la filiation du modèle de l'« entreprise néolibérale » (Coutrot, 1998). Face aux promesses de compétitivité, et donc de croissance, que permettrait cet allègement de l'encadrement national des relations professionnelles, se dressent les arguments de la fragilisation syndicale et de l'unité du droit du travail. S'ouvre alors le débat incessant, et rythmé par le jeu des exemples et contre-exemples, des avantages comparés de la branche et de l'entreprise comme espaces de négociation. Dans ce contexte, le cas italien semble caractéristique de ces tergiversations. En effet, on observe, à deux ans d'intervalle, l'adoption de deux accords entre l'État, les syndicats et le patronat italiens donnant l'impression d'un va-et-vient entre branche et entreprise.

Le 22 janvier 2009, le gouvernement italien de Silvio Berlusconi accède aux revendications de la *Confindustria*, principal syndicat patronal italien, en organisant la ratification d'un accord national réformant les cadres nationaux de conventions collectives<sup>1</sup>. Cet accord modifie le système qui avait été établi en 1993, lorsque le gouvernement « technique » de Carlo Azeglio Ciampi avait défini les règles d'un nouvel accord avec les organisations syndicales et patronales, introduisant une première reconnaissance du niveau de l'entreprise comme espace de négociations. En effet, « le rôle dévolu à la négociation décentralisée (entreprise, éventuellement territoire) est renforcé au détriment d'une négociation de branche alléguée » (Hege, 2009, p. 37) et introduit la possibilité de négociations d'entreprises dérogoratoires aux accords de branche (Hege, 2009, p. 41). Cette

---

<sup>1</sup> Comme l'indique Udo Rehfeldt, l'ensemble du patronat italien n'est pas demandeur de cette réforme : « certains secteurs patronaux, notamment la Fédération patronale de la métallurgie (*Federazione Sindacale dell'Industria Metalmeccanica Italiana, Federmeccanica*), ont voulu pousser plus loin l'avantage du nouveau rapport de force et imposer le niveau de l'entreprise comme seul niveau pertinent de la négociation salariale ». Aussi, « dès 1999, la *Confindustria* a réclamé que les entreprises aient le droit de choisir le niveau de négociation, en introduisant des clauses d'ouverture dans la convention de branche » (Rehfeldt, 2012a, pp. 308-309).

modification des dispositions de 1993 survient, paradoxalement, alors même que les négociations d'entreprise ont le plus grand mal à s'implanter en Italie<sup>2</sup>, prenant de multiples formes selon les secteurs (Regalia et Regini, 2004, pp. 69-71). Cet accord général provoque alors une forte division entre les trois principales confédérations syndicales du pays : la *Confederazione generale italiana del lavoro* (CGIL), syndicat historiquement le plus à gauche, refuse de signer l'accord, laissant comme seuls signataires la *Confederazione italiana sindacato lavoratori* (CISL) et l'*Unione italiana del lavoro* (UIL), respectivement proches de la démocratie chrétienne et de la social-démocratie. La branche métallurgique de la CGIL, la *Federazione Impiegati Operai Metallurgici* (Fiom), est particulièrement hostile à l'accord et défend le niveau de la branche contre l'entreprise, s'opposant profondément à la CISL qui, de son côté, « affiche depuis longtemps sa préférence pour le niveau d'entreprise ou territorial » (Hege, 2009, p. 39). Deux ans plus tard, à l'été 2011, un nouvel accord est négocié, donnant lieu à un bras de fer entre le gouvernement de Silvio Berlusconi et les partenaires sociaux, dont cette fois la CGIL. Dans un premier texte validé le 28 juin 2011, les trois grandes fédérations syndicales et la *Confindustria* prévoient un renforcement du contrôle sur les négociations d'entreprise et modifient les règles de représentation syndicale, notamment par l'encadrement des accords dérogatoires — qui doivent être ratifiés par les échelons régionaux et nationaux des organisations —, la possibilité pour les travailleurs de refuser l'accord, et l'ouverture des représentations syndicales unitaires (RSU) à toute organisation syndicale disposant de 5 % de représentation dans un secteur<sup>3</sup>. Le 14 août 2011, le gouvernement publie un décret-loi prévoyant dans des termes vagues que les accords locaux ou d'entreprise pourront déroger aux accords nationaux de branche si tous les partenaires sociaux l'acceptent. Les partenaires sociaux contre-attaquent en s'engageant à appliquer en priorité l'accord interconfédéral, au moment de sa ratification en septembre 2011.

Que s'est-il passé pour que l'accord national de 2009 soit « recadré » de la sorte ? Comment expliquer ce « retour en arrière », alors que l'Italie connaît, dans le même temps, des pressions grandissantes vers l'austérité (Antonin, 2012 ; Bouillaud, 2013) et la promotion des négociations d'entreprise ? L'événement incontournable de cette période, déjà commenté par d'autres (Cella, 2011 ; Spiesser, 2013, pp. 87-89), concerne l'entreprise majeure du tissu industriel italien : Fiat, ou plus précisément la branche automobile de la holding Fiat. Entre 2010 et 2011, la direction de l'entreprise organise des référendums, dits « abdicatifs » (Hénot, 1996), sur trois sites de production : Pomigliano d'Arco, près de Naples ; Mirafiori et ex-Bertone, à Turin (voir l'*Encadré 1*). Ces trois référendums connaissent un même scénario : les salariés doivent se prononcer sur les termes d'un nouvel accord d'entreprise soumis par la direction, promettant des investissements productifs en contrepartie d'une dégradation des conditions de travail, sous la menace d'une fermeture du site concerné. Malgré des résultats successifs qui laissent entrevoir une éphémère tentative de résistance à ce « chantage » — 30 % des salariés refusent l'accord à Pomigliano, 46 % à Mirafiori, et seulement 12,4 % à Bertone —, la direction de Fiat réussit son pari : légitimer de nouveaux accords d'entreprise, dérogeant aux accords de branche. Ces accords sont le lieu

<sup>2</sup> En 2013, les syndicats italiens estiment que les accords d'entreprise ne concernent que 30 % des salariés italiens (Namuth, 2013, p. 3).

<sup>3</sup> Le *Statuto dei lavoratori* (Statut des travailleurs), loi à la base du droit du travail italien, promulguée en 1970, avait adopté le système de représentation des salariés via les *Rappresentanze sindacali aziendali* (RSA) nommés par les syndicats signataires de la convention collective. L'accord national de 1993 substitue au système des RSA le principe des *Rappresentanza sindacale unitaria* (RSU) mis en place quelques années auparavant par les syndicats : cet organe de représentation syndicale unique, applicable à toutes les entreprises de plus de quinze salariés, permet aux syndicats présents dans une entreprise de siéger dans une instance commune. Les RSU sont à la fois une instance syndicale et une représentation des salariés, puisqu'ils sont élus par tous les salariés sur des listes syndicales.

### **Encadré 1 : Chronologie de la séquence référendaire de Fiat (2008-2012).**

2008: renouvellement du contrat collectif de travail national (CCLN) de la branche métallurgie, signé par l'ensemble des représentants de partenaires sociaux, valable jusqu'en 2011.

2009: accord inter-confédéral expérimental sur la réforme des contrats, qui prévoit la possibilité de contrats d'entreprise ou décentralisés moins favorables que le contrat national. Cet accord n'est pas ratifié par la CGIL.

15 juin 2010: signature, entre Fiat et les syndicats *Federazione Italiana Metalmeccanici* (FIM, affilié à la CISL), *Unione Italiana Lavoratori Metalmeccanici* (UILM, affilié à l'UIL) et *Unione Generale del Lavoro Metalmeccanici* (UGLM), d'un accord pour la création d'une nouvelle entreprise, *Fabbrica Italia Pomigliano*, non adhérente au CCLN métallurgie, qui va être le nouvel employeur des salariés du site de Pomigliano. L'objectif est de faire en sorte que cet accord dérogatoire soit respecté par l'ensemble des salariés, malgré les contestations de la Fiom qui refuse de signer l'accord.

22 juin 2010: ratification du nouvel accord par les salariés du site de Pomigliano, par référendum.

7 septembre 2010: Fiat se dédie du CCNL métallurgie pour proposer, en accord avec *Federmeccanica* (l'organisation patronale de la métallurgie), un contrat collectif ne concernant que le secteur automobile.

23 décembre 2010: signature à Turin d'un contrat collectif spécifique de travail (CCSL) par Fiat, FIM, UILM, UGLM, *Federazione Italiana Sindacati Metalmeccanici e Industrie Collegate* (FISMIC) et *Associazione Capi e Quadri*, qui devient pour Fiat le seul contrat collectif effectif en matière de représentation syndicale.

14 et 15 janvier 2011: ratification du nouvel accord par les salariés du site de Mirafiori, par référendum.

1<sup>er</sup> et 2 mai 2011: ratification du nouvel accord par les salariés du site de Grugliasco (repris par Fiat à la suite du groupe Bertone), par référendum.

28 juin 2011: accord interconfédéral unitaire (AI), qui stipule que des contrats décentralisés peuvent déroger défavorablement au CCLN, uniquement dans les termes fixés par le CCLN. Cet accord est contraignant pour Fiat en tant qu'adhérente à *Confindustria*.

13 août 2011: décret-loi prévoyant que les contrats locaux ou d'entreprise peuvent déroger au CCNL si toutes les parties sont d'accord, notamment par la voie référendaire.

21 septembre 2011: ratification définitive de l'AI du 28 juin. Les signataires ajoutent au texte qu'ils s'engagent à respecter en priorité celui-ci.

1<sup>er</sup> janvier 2012: Fiat quitte *Confindustria* pour ne pas être contrainte par l'AI. Ce départ a pour conséquence d'exclure véritablement la Fiom de ses usines car le seul accord en vigueur au sein du groupe est celui du 23 décembre 2010, en vertu de l'article 19 du *Statuto dei lavoratori* qui stipule que les RSA doivent être constitués parmi les syndicats signataires des accords collectifs.

3 juillet 2013: la Cour constitutionnelle italienne déclare inconstitutionnel l'article 19 du *Statuto dei lavoratori*, obligeant Fiat à ouvrir de nouveau les élections à la Fiom.

d'une attaque des relations professionnelles italiennes par le groupe Fiat : au plan syndical tout d'abord, puisque l'accord prévoit que les syndicats qui ne le signent pas ne peuvent pas avoir de représentant syndical dans l'usine ; au niveau patronal ensuite, puisque cela va servir de prétexte pour quitter l'organisation patronale. De plus, ce recours à une négociation d'entreprise et à des accords dérogatoires est d'autant plus frappant que les entreprises italiennes ont toujours faiblement eu recours à ce type de négociations (Rehfeldt, 2012a, p. 305).

Ainsi, Fiat semble opérer un « coup de force patronal » — pour reprendre l'expression de C. Spiesser (2013) — en utilisant son statut de puissante multinationale pour se défaire d'un syndicat « récalcitrant », et plus largement du système de relations professionnelles dont l'Italie s'est dotée depuis la Seconde Guerre mondiale<sup>4</sup>. Cet article propose ainsi de revenir sur le déroulement de ce coup de force, en provenance de la direction de la Fiat, en montrant que le seul acteur à s'être opposé aux accords de 2009, la Fiom, n'a pu faire face à la radicalité de la tactique employée sur les trois sites. Il s'agit donc de voir quels sont les enseignements qui peuvent être tirés du cas Fiat, dans la perspective d'une décentralisation des négociations collectives : s'agit-il d'une dérive ou d'un révélateur de problèmes structurels ?

Le propos de cet article, appuyé sur une enquête ciblée (voir l'Encadré 2), s'organise en trois temps. Premièrement, nous explicitons brièvement les raisons pour lesquelles le système italien de relations professionnelles nous semble victime du cas Fiat. Deuxièmement, nous étudions la première séquence référendaire et le repositionnement syndical de la Fiom et de la CGIL suite à la proportion inattendue de rejet de l'accord et à l'exclusion de la Fiom de l'usine napolitaine. Troisièmement, nous analysons l'impossible rejet des termes des deux autres référendums, qui met en lumière le danger que représente, pour les relations professionnelles, le comportement de certaines directions d'entreprises multinationales.

## 1. Les référendums contre les relations professionnelles

S'il est tentant de rapprocher le recours au référendum par la direction de Fiat du constat global d'une utilisation stratégique des techniques de « dialogue » par le patronat pour désamorcer la conflictualité sociale (Giraud, 2013), le manque de données directes sur ces raisons pousse à envisager d'autres pistes. Deux éléments permettent de comprendre le contexte dans lequel les référendums ont été mis en place : la structuration économique et managériale du secteur automobile, et du groupe Fiat en particulier, et l'exploitation par l'entreprise d'une fenêtre d'opportunité politique.

Premièrement, les référendums interviennent dans une période spécifique de l'histoire de l'entreprise et plus largement de l'industrie automobile qui est frappée de plein fouet par la crise financière de 2008 (Broyer et Fava, 2011). À l'instar de ses concurrents, Fiat a eu recours aux délocalisations, essentiellement au début des années 1990 (Bohan, 2009), ce qui lui a permis de pénétrer largement les marchés internationaux<sup>5</sup>. La tenue du premier référendum est directement liée à cet enjeu : la direction envisage le retour en Italie, sur son site de Pomigliano d'Arco, des chaînes d'assemblage de la Fiat Panda, délocalisées en Pologne à la fin des années 1990,

<sup>4</sup> Le système productif italien reste très éclaté : 90 % des entreprises comportent moins de quinze employés, sachant que les dispositions de protection syndicale du *Statuto dei lavoratori* ne s'appliquent qu'aux entreprises de plus de quinze salariés. Les grandes entreprises italiennes, telles que Fiat, Parmalat ou Piaggio, occupent donc une place très spécifique dans l'économie italienne.

<sup>5</sup> Les investissements directs à l'étranger concernent onze pays — dont la Pologne, la Chine, l'Afrique du sud, l'Inde ou la Turquie —, de 1996 à 2000 (Camuffo et Volpato, 2000).

## Encadré 2 : Précisions méthodologiques.

L'enquête sur laquelle s'appuie cet article correspond à un cadrage problématique assumé: il s'agissait pour nous de comprendre en quoi le choix du référendum par la direction de Fiat lui a permis de « contourner » son principal opposant syndical, la Fiom. Ce cadrage a donc impliqué un choix méthodologique majeur: celui de se concentrer sur l'analyse des positionnements de la Fiom, c'est-à-dire sur le seul acteur à avoir explicitement dénoncé les dérives des accords de 2009 et à s'être ouvertement opposé au gouvernement Berlusconi<sup>46</sup>. Ce choix de ne pas étudier les autres syndicats présents dans l'usine, à savoir la FIM (CISL) et l'UILM (UIL), ou encore le syndicat d'entreprise FISMIC, au-delà des tracts appelant à voter en faveur des nouveaux accords, impose clairement certaines limites à notre analyse, mais correspond à notre volonté de suivre attentivement la réaction d'un acteur syndical qui rejette explicitement un accord et un référendum, dans un climat de « promotion » de l'entreprise comme espace de négociation.

Nous avons donc mis en place un protocole de recherche permettant de suivre, depuis la France, les événements au sein de Fiat. Notre enquête, démarrée en septembre 2010, après le premier référendum de Pomigliano, s'est appuyée sur des échanges réguliers avec différents responsables de la Fiom (depuis le niveau national jusqu'au niveau de l'entreprise) jusqu'au deuxième référendum, le recueil et le dépouillement systématique de tous les documents produits par les syndicats et des articles publiés sur le référendum. Cette période d'observation « à distance » a débouché sur une période d'entretiens rétrospectifs (mars 2011), durant laquelle nous avons rencontré 13 responsables syndicaux de la Fiom, parmi lesquels nos interlocuteurs de la première phase épistolaire, et observé des réunions syndicales en dehors des murs de l'entreprise. À l'occasion de ces réunions, nous avons pu nous entretenir de manière plus informelle avec les ouvriers. Une dernière série d'échanges, de nouveau à distance, a été conduite après la tenue du troisième référendum (juin 2011), et complétée par l'exploitation des articles de la presse locale et nationale (*Corriere della Sera*, *La Repubblica*, *La Stampa*) à propos des référendums à partir de juin 2010, des tracts et documents de tous les syndicats de la métallurgie depuis 2008 au sujet de la crise du secteur automobile, ainsi que les résultats du scrutin de Mirafiori.

En revanche, nous n'avons pas pu réaliser d'entretiens avec l'équipe dirigeante de la firme. Malgré nos sollicitations au démarrage de l'enquête, l'absence totale de réponse de la direction nous a conduits à privilégier d'autres pistes méthodologiques.

et un investissement de modernisation de 700 millions d'euros. Mais cette relocalisation n'est envisagée que dans le cadre d'un bouleversement des conditions salariales de ses sites italiens.

<sup>46</sup> Les accords de 2009 viennent en effet parachever un programme de réforme porté par le gouvernement Berlusconi dès 2000, impliquant notamment l'« assouplissement » des règles du dialogue syndical, qui a entraîné une très forte division syndicale (Oberti, 2002).

Deuxièmement, le groupe Fiat et son emblématique *Chief Executive Officer* (CEO), Sergio Marchionne, profite bel et bien d'une fenêtre d'opportunité politique ouverte par les accords nationaux de 2009. Au-delà du fait que S. Marchionne « partage avec le gouvernement Berlusconi l'objectif de transformer radicalement le système italien des relations professionnelles, de façon à introduire la centralité de la négociation d'entreprise, et de réaffirmer les prérogatives managériales » (Rehfeldt, 2012b, p. 30), les évolutions de sa stratégie industrielle sont essentielles. Le groupe Fiat a en effet lancé, à partir de 2004, une réorientation stratégique et managériale, impulsée par un « véritable renouvellement générationnel » (Capasso et Dagnino, 2014, p. 15) : rompant à la fin des années 1990 avec une stratégie de diversification de son activité (Lorrain, 2001), le groupe Fiat se recentre sur le secteur automobile pour faire face à l'ouverture du marché italien à la concurrence étrangère, ce qui est perceptible dans l'alliance de Fiat avec General Motors (GM)<sup>6</sup>. Suite à la disparition des frères Agnelli en 2003 et en 2004<sup>7</sup>, une nouvelle génération de dirigeants est promue, dont fait partie Sergio Marchionne qui devient CEO de Fiat Auto et va considérablement bouleverser le management de la firme.

Ce nouveau directeur est un expert-comptable, formé au Canada, devenu consultant fiscal, qui a tiré sa notoriété de plusieurs redressements spectaculaires opérés dans le monde de la finance. Il a notamment été directeur général d'un groupe financier suisse de 2002 à 2004, dont le groupe Fiat était l'actionnaire majoritaire. À son arrivée à la tête de la filière automobile le 1<sup>er</sup> juin 2004, il impose la mise en place d'un « *lean management* capable d'améliorer radicalement les délais de réaction aux évolutions du marché » (Capasso et Dagnino, 2014, p. 15, nous traduisons). Ce redéploiement stratégique sort l'entreprise d'une situation difficile, avec d'incontestables résultats commerciaux, S. Marchionne devenant rapidement « le sauveur » de Fiat<sup>8</sup>. Sa popularité est alimentée par l'absence de plan de licenciement massif en Italie, notamment auprès des syndicats. Toutefois, consécutivement à la crise de 2008, S. Marchionne change de stratégie : les services administratifs et l'encadrement de Fiat Auto sont réduits, la stratégie se focalise sur le marché financier, les profits et la construction d'alliances externes, avec l'entrée au capital du constructeur américain Chrysler et l'arrêt du secteur de matériels de production<sup>9</sup>.

Destinés à relancer la croissance italienne, les accords nationaux de 2009, sous forme d'expérimentation, constituent donc une brèche dans laquelle s'engouffre la direction de la Fiat : prévus pour quatre ans, ils ont pour but de dynamiser les négociations d'entreprise, très peu développées en Italie — nous y reviendrons. La direction de la Fiat se saisit donc de l'effet d'aubaine des accords de 2009, en exploitant la possibilité des accords dérogatoires. Les référendums permettent ainsi d'imposer une hausse de la productivité par la suppression d'un certain nombre d'acquis sociaux. Ils sont surtout l'occasion de contourner le syndicat majoritaire et principal opposant à la direction de la Fiat, tant au niveau de la branche métallurgique qu'au plan national (voir l'Encadré 3).

<sup>6</sup> En 2000, un accord est conclu avec GM, qui lui permet d'entrer à hauteur de 20 % dans le capital de Fiat Auto, avec une option sur la vente des 80 % des parts restantes entre 2004 et 2009. Mais en 2005, confrontée au refus d'achat et de paiement de GM, Fiat met fin à l'accord, obligeant ainsi la firme américaine à régler 1,55 millions de dollars pour clore l'achat d'actions.

<sup>7</sup> La firme italienne, créée en 1899, appartient à la famille Agnelli depuis 1902. L'emprise de la famille Agnelli passe par la création, dès les années 1910, d'une holding, *Istituto Finanziario Industriale* (IFI), qui lui garantit le contrôle de l'actionariat et les orientations stratégiques du groupe.

<sup>8</sup> « Sergio Marchionne, le sauveur de la Fiat », *Le Point*, 11 mai 2006.

<sup>9</sup> Après avoir tenté une entrée malheureuse au capital de Ford, Fiat prend des parts dans Chrysler (53,5 %) en 2011. S. Marchionne enclenche une stratégie de développement basée notamment sur le rachat d'une partie des actions du groupe américain (« Fiat, Chrysler, wait to close deal », *Financial Times*, 30 mars 2009).



### Encadré 3 : La Fiom, acteur central des référendums.

Créée en 1901 à Livourne la Fiom est, de très loin et historiquement, le syndicat le mieux implanté dans la branche métallurgie, et au sein de la Fiat où elle a ouvert une section dès 1907. Ainsi, elle représente encore en 2011 le premier syndicat en nombre d'adhérents syndicaux de la branche (voir le [Tableau 1](#)), et les chiffres des élections des RSU au sein de la Fiat-Mirafiori depuis 1994 confirment l'implantation majoritaire du syndicat dans le groupe (voir le [Tableau 2](#)). Malgré l'affaiblissement de sa position dominante par la concurrence de nouveaux syndicats, elle reste le premier syndicat dans la plus importante usine Fiat.

La Fiom joue également un rôle dans les positionnements de la CGIL. Regroupant, encore en 2012, un très grand nombre d'adhérents, la Fiom exerce historiquement le rôle « d'aile gauche » de la confédération, particulièrement engagée dans le mouvement altermondialiste et la critique du libéralisme ([Della Porta, 2004](#)), défendant une ligne radicale face aux aspirations plus modérées de la direction confédérale et des autres branches ([Regini et Colombo, 2011](#)). Au sein de l'entreprise Fiat, la Fiom occupe historiquement une place revendicative conflictuelle, en écho à cet engagement global, ce qui la conduit à subir des attaques patronales ciblées, qui ne sont pas sans rappeler la situation de 2010 : « En 1956, deux accords importants sont signés entre la Fiat et les syndicats UIL et CISL, la FIOM étant exclue de toutes négociations » ([Freyssenet, 1979](#), p. 186).

Toutefois, la Fiom doit aujourd'hui faire face à la montée en puissance, au sein de la CGIL, d'autres branches. En effet, selon les chiffres fournis par la confédération<sup>47</sup>, les quatre branches syndicales les plus importantes sont la branche « commerce, tourisme et service » (Filcams, 432 193 adhérents), la branche « fonction publique » (411 499 adhérents), la métallurgie (Fiom, 356 976) et la branche « bois, construction, affinage, extraction » (Fillea, 353 975) — aucune des autres branches ne dépassant les 300 000 adhérents. Si le secteur « industrie et construction », regroupant notamment Fiom et Fillea, reste dominant (943 593 adhérents), la Fiom doit composer, au sein de la CGIL, avec les autres branches. À cette « rivalité » interne, s'ajoute une complexité territoriale : la CGIL et la Fiom disposent de différentes échelles d'organisation, allant du niveau national (CGIL et *Fiom nazionale*, qui est affiliée à la confédération) à l'échelle provinciale (représentations CGIL et Fiom dans chaque province), voire urbaine (présence de la CGIL dans la plupart des grandes villes via les Chambres du travail), en passant par les sections d'entreprises qui ne relèvent directement que de la branche (Fiom-CGIL dans la branche métallurgique). Les dissensions peuvent donc aussi intervenir entre ces différentes échelles, comme nous aurons l'occasion de le montrer.

<sup>47</sup> CGIL, « Iscritti per categoria a fine dicembre 2012 », en ligne : [http://www.cgil.it/Archivio/PRIMOPIANO/materiali/TABELLE\\_PER\\_SETTORI.tesseramento\\_2012.pdf](http://www.cgil.it/Archivio/PRIMOPIANO/materiali/TABELLE_PER_SETTORI.tesseramento_2012.pdf). Pour cette même année, la CGIL déclare un total de 5 712 642 adhérents.



La Fiom est triplement visée par le référendum : en tant que syndicat majoritaire du secteur métallurgique et des usines Fiat, en tant que moteur interne à la CGIL de l'opposition aux accords de 2009, et en tant que principal opposant aux accords du secteur métallurgie qu'elle refuse de signer dès 2002 (Hege, 2009, p. 45). De plus, au-delà du rapport de force engagé avec la direction de Fiat, la Fiom doit également gérer ses rapports avec la confédération, qui ne partage pas nécessairement les positions du syndicat métallurgiste sur l'attitude à adopter dans les négociations, que celles-ci soient nationales ou locales.

Tableau 1

Les adhérents déclarés par les trois principaux syndicats dans la branche métallurgie (2011).

Syndicat	Nombre d'adhérents
FIOM (CGIL)	358 728
FIM (CISL)	212 705
UILM (UIL)	90 416

Tableau 2

Les élections des représentants du personnel (RSU) dans l'usine de Fiat Mirafiori.

	1994		1997		2000		2003	
FIM	4 766	23,04 %	3 120	16,42 %	3 025	20,14 %	2 504	25,24 %
FIOM	11 003	53,18 %	6 789	35,74 %	4 694	31,25 %	3 080	31,04 %
UILM	4 921	23,78 %	3 203	16,86 %	2 818	18,76 %	1 650	16,63 %
FISMIC			3 944	20,76 %	3 051	20,31 %	1 824	18,38 %
UGL			909	4,79 %	785	5,23 %	552	5,56 %
COBAS			880	4,63 %	633	4,21 %	312	3,14 %
Autres			151	0,79 %	17	0,11 %	0	0,00 %
<b>Total Fim Fiom Uilm sur l'ensemble</b>				<b>69,03 %</b>		<b>70,14 %</b>		<b>72,91 %</b>

Ces données ont été collectées dans les publications de la délégation du Piémont de la Fiom et publiées par d'anciens syndicalistes Fiom de l'entreprise Fiat sur leur site internet : <http://www.mirafiori-accordielotte.org/>.

Troisièmement, si le contexte politique explique très largement l'usage du référendum par la direction de Fiat, celui-ci, clairement pensé comme contournement d'une négociation jugée « entravée » par la Fiom, n'en demeure pas moins exceptionnel dans les relations professionnelles italiennes. En effet, contrairement à d'autres pays, l'utilisation des référendums y constitue un cas plutôt rare. Le référendum d'entreprise est introduit légalement par l'article 21 du *Statuto dei lavoratori* : la pratique référendaire est alors prévue comme le pendant de l'Assemblée des travailleurs, dans laquelle le vote des ouvriers est ouvert et contrôlable. Cette disposition « confère aux salariés le droit d'émettre un choix par référendum pour toute matière inhérente à l'activité syndicale dans l'entreprise » (Yannakourou, 1994, p. 336). D'abord ignoré par les syndicats, le recours au référendum se développe dans les années 1980, notamment au sein de la CGIL et de la Fiom, lorsque l'influence des centrales syndicales s'affaiblit et que ces dernières veulent davantage s'ancrer dans les lieux de travail<sup>10</sup>. De son côté, l'usage managérial et patronal du référendum

<sup>10</sup> Cette tendance se poursuit encore actuellement. Ainsi, récemment, à l'échelle nationale, la CGIL a compté parmi les plus actifs promoteurs d'un référendum organisé les 13 et 14 juin 2003, qui proposait d'étendre les dispositions de

reste marginal. En 1992, alors qu'une entreprise propose aux salariés réunis en assemblée de voter un accord social, la Cour de Cassation italienne déclare que lors d'un « accord conclu directement entre l'employeur et les salariés réunis en assemblée, la majorité exprimée en faveur d'un accord d'entreprise ne lie pas les opposants » (Yannakourou, 1994, p. 338). De fait, dans les relations professionnelles italiennes, il existe une forte culture de la négociation et du compromis, qui se méfie du principe de majorité (Mariucci, 2011). La direction de Fiat rompt sans ambages avec ces pratiques : d'abord en proposant un accord rédigé sans concertation préalable avec les syndicats, ensuite en invoquant le principe majoritaire par l'utilisation du référendum. Sous couvert de « participation », Fiat introduit en réalité la possibilité de contourner les syndicats, et notamment la Fiom qui s'opposait à la décentralisation du dialogue social italien<sup>11</sup>.

Il ne faut pas pour autant limiter le référendum à une stratégie antisyndicale : c'est bien à l'ensemble du système de relations professionnelles italien que s'en prend la Fiat. En effet, la tenue de ces référendums constitue plutôt une première étape vers la sortie du système de relations professionnelles transalpin, qui semble être trop contraignant pour la stratégie d'expansion internationale de Fiat. Cette sortie passe nécessairement par un dégagement des entraves de la contractualisation nationale par le biais de la *Confindustria*, leader de la représentation patronale — idée d'ailleurs déjà évoquée dès 2010. Ainsi, parallèlement aux accords d'entreprise, Fiat modifie ses statuts juridiques pour créer des *New Companies (Newcos)*, pour chacun des sites concernés, qui vont permettre de s'affranchir des accords nationaux de branche et de mettre en œuvre des accords d'entreprise dérogatoires. Comme nous allons le voir, la création de ces *Newcos* entremêle plusieurs stratégies patronales : l'affranchissement immédiat des accords de branche existants, mais également une redéfinition unilatérale des règles de la représentation syndicale, qui conduit à l'exclusion des sites des syndicats non signataires des accords d'entreprise, pour aboutir *in fine* à se défaire de ses « attaches » italiennes par l'abandon de la *Confindustria*.

La tenue des référendums conforte alors l'idée d'une sortie agressive de la plus grande entreprise italienne des cadres du dialogue social, face à laquelle le principal syndicat de travailleurs connaît les plus grandes difficultés à réagir.

## 2. Pomigliano d'Arco et la lente réaction syndicale

Le choix de la direction de l'usine napolitaine de Pomigliano d'Arco comme site du premier nouvel accord d'entreprise s'entend au regard de l'histoire de la politique industrielle italienne. En effet, la localisation géographique des usines Fiat en Italie dépend en partie de logiques politiques : la concentration piémontaise des activités du groupe ne se relâche que lorsque l'État italien incite

---

l'article 18 du *Statuto dei lavoratori* sur les licenciements, que S. Berlusconi avait proposé de supprimer fin 2002 (pour une analyse des résultats de ce référendum : « Articolo 18, domina il partito del non voto », *Corriere della Sera*, 16 juin 2003). Les référendums sont également utilisés localement : par exemple, depuis le début des années 2000, les syndicats de la métallurgie (FIM, FIOM, UIL) de la région Campanie ont organisé des référendums dans les différentes usines, afin de connaître l'avis des travailleurs sur les nouveaux contrats de branche négociés ou de soutenir des mouvements de grève.

<sup>11</sup> Sans limiter ces dispositifs participatifs dans le monde du travail à une simple et grossière manipulation, la littérature indique que l'engouement managérial pour les dispositifs participatifs a progressivement abandonné la dimension démocratique de ces exercices, au profit d'une rationalisation de la production. La participation devient alors l'un des outils standardisés du management, subordonné aux impératifs de compétitivité, et peut parfois prendre une tournure clairement antisyndicale (Martin, 2009 ; Bérout, 2013).

les grandes entreprises nationales à s’installer dans les régions méridionales à partir des années 1960, ce qui permet également de désamorcer les violents conflits sociaux turinois<sup>12</sup>.

La fermeture d’un site de production méridional étant loin d’être improbable, l’objet de ce référendum est explicite : en échange de la relocalisation d’une partie de la production automobile, la direction de Fiat exige une révision des conditions de travail, prenant la forme d’un nouvel accord d’entreprise. Cet accord, soumis au vote des salariés, émane de la direction et non d’une négociation entre les partenaires sociaux, tout comme la « proposition » du référendum. La nouvelle société qui sera créée, nommée *Fabbrica Italia Pomigliano* (FIP), prévoit dans ses dispositions un durcissement des conditions de travail des salariés sur plusieurs plans<sup>13</sup>. Le contenu de l’accord, rédigé unilatéralement par la direction de la Fiat et soumis pour accord aux syndicats, prévoit plusieurs dispositions, énoncées par Thomas Pasquier (voir également Cella, 2011, pp. 31-33) :

- « - Un raccourcissement des temps de pause quotidienne ;
- La multiplication des cycles de production ;
- Des mesures destinées à lutter contre l’absentéisme, notamment avant ou après les jours fériés ;
- La possibilité de tripler les heures supplémentaires sans négociation avec les syndicats ;
- Une clause dite de responsabilité (ou de paix sociale), à l’adresse des syndicats, prévoyant la suspension de l’exécution de l’accord en cas de grève contre l’accord ;
- Et enfin, une clause dite “intégrée” au contrat de travail énonçant un ensemble de sanctions disciplinaires à l’égard des salariés qui envisageraient de faire grève contre l’accord » (Pasquier, 2012, p. 113).

Ce référendum est donc bien *abdcatif* : si les ouvriers n’approuvent pas la dégradation de leurs conditions de travail, la direction menace de ne plus investir dans le site, conduisant à une fermeture inéluctable à court terme, dans le contexte d’un marché automobile en difficulté. Ce premier référendum, sous forme d’attaque explicite contre la Fiom, se caractérise par deux éléments d’importance pour la suite des événements : la division des acteurs syndicaux, et le surprenant résultat du référendum, avec un taux élevé de refus.

### 2.1. *Fiom contre CGIL : un front syndical divisé*

Le référendum s’inscrit dans une nette dégradation des relations professionnelles sur le site depuis 2008. En effet, les manquements au plan de relance promis par la direction de Fiat en 2004 ont provoqué un mouvement de grève, au terme duquel sept travailleurs — dont deux membres de la Fiom — ont été licenciés<sup>14</sup>. Les affrontements sont incessants, en réaction au projet de délocalisation du centre logistique de l’usine ou à des mesures de chômage technique<sup>15</sup>, témoignant d’un climat social délétère, comme le relate le responsable Fiom de l’usine de Pomigliano, deux ans après ces événements :

<sup>12</sup> Dans les années d’après-guerre, et grâce au soutien du Plan Marshall, le gouvernement italien met en place une politique keynésienne et des structures de planification économique et industrielle, notamment à destination de la partie méridionale du pays (Georgel, 1999). Aujourd’hui encore, la Campanie est l’une des régions les plus pauvres du pays, avec un taux de chômage plus élevé que la moyenne nationale et un développement économique plus modeste.

<sup>13</sup> Pour les détails juridiques voir Mariucci, 2011.

<sup>14</sup> Communiqué de presse de la coordination nationale Fiom dans le groupe Fiat : « La Fiat contro il piano di rilancio di Pomigliano », 11 janvier 2008. Les sept travailleurs ont finalement été réintégrés.

<sup>15</sup> Communiqué de presse Fiom : « Fiat. Rinaldini (Fiom): “Non è con la polizia che si risolvono i problemi dello stabilimento di Pomigliano. Per affrontare la crisi, aprire un tavolo con Governo, imprese e sindacati », 5 février 2009.

« Alors nous, déjà en 2008 on a senti que les choses changeaient. D'abord quand la direction a suspendu la production pour deux mois pour nous faire des cours de « rééducation », comme ils les ont appelés [...]. Chaque équipe avait une cinquantaine de sièges [...], le chef d'équipe nous faisait la leçon... [...] Il y avait deux vigiles qui assistaient à chaque leçon : un derrière nous et un à côté du chef, et ils notaient tous les signes de désaccord qui pouvaient apparaître dans la leçon [...]. L'objet de la leçon était de raconter le contrat national signé avant 2008, mais avec quelques modifications : ça ne correspondait pas tout à fait à la réalité... » (Délégué syndical Fiom de l'usine de Pomigliano d'Arco).

C'est dans ce contexte houleux que la direction annonce la tenue du référendum. L'objectif affiché est bien de faire pression sur les responsables Fiom, principal syndicat de l'usine, en affaiblissant leur capacité de mobilisation<sup>16</sup>. La perspective du référendum crée alors une double fracture syndicale, externe et interne. Tout d'abord, le référendum active une démarcation syndicale externe qui, si elle est assez classique au sein de la Fiat (Freyssenet, 1979), se cristallise autour de la légalité même du référendum. Cette division sépare la Fiom, qui conteste la tenue du référendum, de la FIM et l'UILM, qui l'acceptent. La Fiom annonce, lors d'une assemblée générale organisée le 10 juin 2010, ne pas vouloir prendre part à un scrutin qu'elle considère contraire aux règles des négociations salariales, même si elle invite les salariés à voter pour éviter les sanctions individuelles<sup>17</sup>. Le syndicat de l'usine, de concert avec les sections Fiom des autres usines, dont celle de Mirafiori, se mobilisent immédiatement contre la tenue de ce référendum, comme le relate le permanent de la Fiom pour l'usine de Mirafiori :

« À Mirafiori, il y a eu deux heures de grève en solidarité avec Pomigliano [le 18 juin 2010, selon le communiqué officiel de la Fiom-Turin], avec une participation de 80-90 %, donc très haute. On était absolument conscients de ce qui se passait. On savait que tôt ou tard, ça allait arriver ici » (Responsable permanent Fiom pour l'usine de Mirafiori).

Ensuite, le référendum avive les tensions internes, anciennes elles-aussi, entre la Fiom et la CGIL, liées au positionnement plus « radical » de la branche métallurgique au sein de sa confédération (voir Encadré 3). L'annonce du référendum de Pomigliano provoque ainsi une cacophonie syndicale : alors que la délégation Fiom de l'usine le dénonce, la confédération syndicale CGIL en approuve le principe et appelle même à voter en faveur de l'accord. Le secrétaire national de la CGIL, Guglielmo Epifani, affirme ainsi qu'« à n'en pas douter, les travailleurs voteront "oui" »<sup>18</sup>. Les responsables des fédérations CGIL locales appellent, sans passer par les antennes locales de la Fiom, les ouvriers de Pomigliano à prendre part au référendum qu'ils considèrent comme étant « un instrument de démocratie, réclamé à plusieurs reprises par la CGIL et même par la Fiom »<sup>19</sup>, afin de ne pas précipiter la fermeture de leur usine. Jugeant que la situation de Pomigliano est spécifique, la confédération appelle à voter « oui » : dans le *Mezzogiorno*, la sauvegarde d'emplois prime sur la défense des droits des travailleurs, même difficilement acquis<sup>20</sup>.

<sup>16</sup> En 2003, la Fiom obtient 24 % des suffrages exprimés par les ouvriers et 19 % des suffrages des employés de l'usine de Pomigliano lors des élections des RSU, ce qui en fait le groupe syndical le plus important (source : communiqué de la Fiom de Naples, 13 juin 2003).

<sup>17</sup> Communiqué de presse de la Fiom de Naples, 10 juin 2010.

<sup>18</sup> « Pomigliano, Cgil e Fiom divide. Epifani: vinceranno i "sì" », *Corriere della Sera*, 17 juin 2010.

<sup>19</sup> Extrait d'une note adressée par les secrétaires des sections CGIL de Campanie et de Naples à la Fiom, reproduite dans le *Corriere della Sera* du 13 juin 2010, sous le titre : « Fiom a rischio spaccatura l'ala di Epifani pensa al "sì" ».

<sup>20</sup> Propos du secrétaire général de la CGIL de Campanie dans une interview accordée à *Il Manifesto* : « C'è un infantilismo politico nella Fiom », 23 juin 2010.

La position initiale de la CGIL est perçue par les acteurs syndicaux de la Fiom, aussi bien au niveau national que local, comme une erreur de jugement, essentiellement motivée par la peur de la fermeture de l'usine napolitaine. Ainsi, le secrétaire général de la Fiom réagit aux positions de la CGIL en indiquant que «le référendum est illégal parce qu'il soumet au vote un droit constitutionnel. [...] Si la CGIL Campanie pense le contraire, cela relève de sa responsabilité»<sup>21</sup>. Au sein de la section Fiom de l'usine de Mirafiori, les discours s'accordent autour de la peur d'un accroissement du chômage dans une région déjà durement touchée :

« À Pomigliano, il y a eu plus de problèmes parce que la CGIL a été très effrayée là-bas et a commencé à dire : “Non, probablement qu'il faudra que nous participions au référendum ; et si le ‘oui’ gagne, il faudra signer l'accord” » (Responsable permanent Fiom Mirafiori).

Du côté de la CGIL, les responsables syndicaux se justifient en évoquant une modification du contexte : lorsque Fiat a annoncé le référendum de Pomigliano, rien ne laissait penser qu'une telle démarche pouvait être reproduite sur d'autres sites de production. De plus, la Fiom, prise dans un climat de tension, ne semblait pas disposée à adopter une posture de négociation constructive, comme le relate le secrétaire de la CGIL du Piémont :

« La CGIL pensait que Pomigliano était un épisode extraordinaire, que ce n'était pas reproductible, que c'était lié à un territoire où le maintien, ou la fermeture, d'une usine grande comme celle-là fait la différence sur le bien-être de toute la communauté. [...] C'est pour ça que dans cette phase, la non-signature de la Fiom a mis la Fiom et la CGIL dans des positions différentes. Je dois dire que c'était justifié [...]. La CGIL a pensé que la conduite de ces négociations était trop dans la confrontation de la part de la Fiom, donc que la Fiom n'avait pas mis en œuvre l'ensemble des actions de négociation » (Secrétaire de la CGIL–Province de Turin, en charge de la politique industrielle et du développement).

La Fiom se trouve donc dans un isolement quasi-total : les syndicats adverses, comme sa confédération, appellent à voter « oui », laissant présager un écrasant plébiscite de l'accord.

## 2.2. Une défaite en demi-teinte : l'horizon d'une résistance

Le référendum se tient le 22 juin 2010, dans une relative indifférence ; pourtant, les résultats inattendus contribuent à modifier profondément la perception de cet événement dans le débat politique et syndical national. Alors que la grande majorité des salariés a pris part au vote (95 % des 4642 salariés), et que le « oui » l'emporte (62 % des suffrages exprimés), il n'en demeure pas moins qu'une forte proportion des salariés refuse la proposition de la direction, choisissant concrètement de mettre en danger la pérennité de leur emploi. Si le nouvel accord est accepté, et la fermeture de l'usine temporairement écartée, le débat sur le vote « non » est ouvert, puisque revendiqué par une partie des ouvriers, notamment parmi les plus précaires<sup>22</sup>, et alimenté par les médias, la direction de Fiat et la gauche.

D'abord, si une large part des médias insiste sur le fait que les salariés ont voté majoritairement pour le maintien de l'activité industrielle, l'absence du « plébiscite » espéré par S. Marchionne

<sup>21</sup> « Pomigliano, Cgil e Fiom divide Épifani: vinceranno i “sì” », *Corriere della Sera*, 17 juin 2010, nous traduisons.

<sup>22</sup> Les seules données disponibles montrent que le vote « non » se concentre dans le secteur de Nola, qui refuse l'accord à 70 %. Ce résultat s'explique par la position spécifique de ce département, dédié à la logistique, mais aussi réputé être une zone de « relégation », où la direction de l'usine placerait les travailleurs atteints de maladies professionnelles ou considérés comme des agitateurs.

est soulignée<sup>23</sup>. La victoire limitée du « oui » laisse planer une menace : certes, la firme s'est engagée à faire les investissements, mais elle ne peut ignorer que près de 40 % des salariés désapprouvent l'accord, ouvrant la voie à de futures tensions dans la gestion quotidienne de l'usine<sup>24</sup>. L'importance du vote « non » modifie également l'analyse de la situation par les instances confédérales de la CGIL, et les surprend positivement, bien que des tensions persistent entre CGIL et Fiom, comme le confirme le secrétaire CGIL du Piémont :

« Moi je pensais que le “oui” aurait eu un résultat plus grand, je ne m'attendais pas à presque 40 % pour le “non”. [...] Presque 40 % des travailleurs de Pomigliano ont dit non à ce chantage, ils ont eu la dignité et la force de dire non à ce chantage » (Délégué syndical Fiom de l'usine de Pomigliano).

« Moi, franchement, je n'y croyais pas. J'ai appelé le secrétaire de Naples la veille du référendum, qui m'a dit qu'il considérerait comme un bon résultat si le score du « non » avait deux chiffres, mais que ça semblait difficile, même si les délégués dans l'usine disaient que le climat n'était pas si défavorable. Mais le vote a donné 36 %, 40 % parmi les ouvriers, c'était dingue ! Disons que là-bas on a compris qu'on pouvait résister parce que s'il n'y avait pas eu ce vote, probablement que, même à Mirafiori, ça aurait été une autre histoire ! » (Secrétaire de la CGIL, Province de Turin).

Ensuite, la direction de Fiat décide d'agir pour ne pas alimenter l'idée que ce refus soit une position répandue parmi les salariés. Suite aux résultats, la direction annonce très rapidement, par un communiqué officiel, vouloir dorénavant travailler uniquement avec les syndicats ayant ratifié l'accord, en application de la restriction des droits syndicaux en cas de non ratification<sup>25</sup>. Concrètement, cette position de Fiat signifie que la Fiom se voit interdire l'accès à la *Newco*<sup>26</sup>.

Enfin, le résultat est exploité par les syndicats et partis politiques de gauche, qui y voient le témoignage d'une résistance spontanée des ouvriers, et souhaitent en faire le germe d'une résistance en devenir. Un texte largement diffusé, signé d'Alessandro Giardellio, membre du comité national de *Rifondazione Comunista*, affirme que le résultat du référendum fut « excellent pour les travailleurs, la gauche et le syndicalisme combatif »<sup>27</sup>, réinscrivant ainsi ces événements dans une lutte syndicale et politique élargie<sup>28</sup>. Cette réaction est partiellement répercutée par les partis politiques gouvernementaux. Alors qu'au lendemain du vote, le ministre italien du Travail laissait implicitement penser que la majorité en faveur du « oui » correspondait à une adhésion des salariés, le Parti Démocrate (PD), principal parti d'opposition, par la voix de sa secrétaire générale Rosy Bindi, considère que « l'accord doit être sérieusement surveillé puisqu'il présente des points qui ne conviennent pas, alors qu'il devrait convenir à l'intérêt de tous »<sup>29</sup>.

Mais au-delà de ces lectures concurrentes, la stratégie du groupe Fiat ne tarde pas à exporter ces débats au-delà des frontières de la province de Naples : la direction annonce rapidement que

<sup>23</sup> « En Italie, pour conserver leur travail, des salariés de Fiat acceptent plus de flexibilité », *Le Monde*, 24 juin 2010.

<sup>24</sup> « La tentazione di Marchionne, Panda in bilico », *Corriere della Sera*, 24 juin 2010.

<sup>25</sup> « Lavoriamo con chi ha firmato », *Corriere della Sera*, 24 juin 2010.

<sup>26</sup> Le syndicat portera plainte contre cette exclusion et obtiendra gain de cause : en 2011, le groupe est condamné pour « comportement antisyndical » et contraint de réintégrer les représentants des syndicats non signataires de l'accord (« Pomigliano, la newco è legittima “Ma da Fiat condotta antisindacale” », *La Repubblica*, 16 juillet 2011).

<sup>27</sup> « À Pomigliano ha vinto il no (ed ha perso il becchino col maglione) », *Piattaforma comunista*, 23 juin 2010.

<sup>28</sup> Des articles publiés en 2010 par des militants de gauche tels que Piero Di Siena, dans la revue *Critica marxista*, ou Vittorio Rieser dans un texte diffusé par son auteur, vont dans ce sens.

<sup>29</sup> « Intervista a Rosy Bindi », *La Repubblica*, 24 juin 2010, nous traduisons.

son objectif dépasse la seule relance des sites méridionaux et engage la refonte globale des statuts juridiques de l'entreprise.

### 3. De Mirafiori à Bertone : les référendums turinois et l'impossible rejet des accords

En novembre 2010, la direction de Fiat annonce la tenue d'un nouveau référendum, cette fois-ci dans l'usine turinoise de Mirafiori, prolongeant ainsi sa stratégie. Pourtant, le contexte diffère fortement de celui de Pomigliano : l'usine de Mirafiori est en effet un symbole de la marque, un des points nodaux du mouvement ouvrier italien et, plus encore, un baromètre historique de l'agitation sociale et politique italienne (Burnier, 1980). En s'attaquant à ce pilier industriel, la direction de Fiat dévoile son intention de réformer en profondeur les conditions de travail et les relations professionnelles à l'intérieur du groupe. L'extension potentielle de la stratégie de Fiat dans d'autres entreprises ou secteurs de l'économie italienne transforme, très logiquement, le référendum de Mirafiori en événement public national — comme en témoigne la publication, en janvier 2011, de plus de cent articles rien que pour les trois grands titres de presse (*Corriere Della Sera, La Repubblica, La Stampa*), ainsi que la couverture en direct du référendum par toutes les grandes chaînes de télévision.

Les termes de l'accord de Mirafiori sont très similaires à ceux de Naples : il y est prévu une refonte des conditions de travail, destinée à augmenter la productivité des usines, qui doit être « validée » par l'ensemble des salariés, tentant ainsi de marginaliser la Fiom dans les négociations. Fiat propose également aux salariés un durcissement des conditions de travail des ouvriers de chaîne en contrepartie d'un « plan de relance productive du site de Mirafiori »<sup>30</sup>, qui repose sur l'alliance récente avec Chrysler et la production de nouveaux modèles. Face à ce deuxième référendum, les divisions entre Fiom et CGIL s'estompent, et seule perdure la division entre syndicats signataires et non signataires de l'accord. Les syndicats d'opposition tentent de s'adapter à cette nouvelle donne des négociations collectives : ils mettent sur pied une stratégie d'agitation du débat (dans et hors de l'usine) entourant le référendum, espérant convaincre les ouvriers d'amplifier le refus exprimé à Naples. Si cette stratégie s'avère en partie payante, elle est rapidement poussée dans ses retranchements. En effet, un troisième référendum, dans une autre usine turinoise du groupe, vient signifier l'échec de la résistance des ouvriers de la firme, laissant les syndicats, une fois de plus, désarmés face à ce contournement participatif.

#### 3.1. Le référendum de Mirafiori : le « débat public » au cœur des résistances

Avant même l'annonce du référendum de Mirafiori, l'exclusion de la Fiom du site de Pomigliano change la donne : la CGIL comprend que la *Newco*, nommée *Fabbrica Italia Mirafiori*, met en péril l'ancrage du syndicat dans les lieux de travail. Les différentes échelles syndicales font désormais front commun, alignées sur les analyses de la Fiom. Sans surprise, seule la Fiom refuse de signer l'accord séparé, même si les dérogations aux *Statuto dei lavoratori*, désormais officielles, ne plaisent guère à l'ensemble des syndicats<sup>31</sup>.

La Fiom doit donc se positionner dans le jeu ouvert par un référendum dont elle dénonce toujours l'illégalité. Ainsi, les syndicalistes Fiom de l'usine de Mirafiori insistent à nouveau sur

<sup>30</sup> Extrait du texte de l'accord de Mirafiori (nous traduisons).

<sup>31</sup> « Via a "Fabbrica Italia Mirafiori". Con Chrysler », *Corriere della sera*, 27 novembre 2010.



la manipulation managériale, d'autant plus qu'elle se considère comme directement attaquée par ce dispositif :

« La Fiat a voulu utiliser de façon impropre le référendum pour défier la Fiom ! [...] Mais nous, on a décidé de ne pas considérer le référendum comme légitime, parce que les travailleurs n'ont pas le choix » (Responsable permanent, Fiom Mirafiori).

Pourtant, le syndicat ne s'en tient pas à ce rejet du référendum : il adopte également une stratégie d'agitation du débat au sein et autour de l'entreprise. D'abord, la direction de Fiat décide d'« informer » les travailleurs sur l'accord et les nouvelles conditions de travail, comme le relate le responsable piémontais de la CGIL impliqué dans les négociations :

« Nous avons demandé à faire des assemblées pour informer les travailleurs sur l'accord, et la FIM et l'UILM ont refusé de le faire, donc les seuls à faire des assemblées, c'était nous ! La direction de la Fiat s'est donc rendu compte que c'était contre-productif, donc elle a reporté le référendum d'une semaine et elle a utilisé cette semaine pour organiser elle-même les assemblées que la FIM et l'UILM n'avaient pas faites [...]. Les chefs prenaient des groupes de trente ou quarante travailleurs [...], les emmenaient à l'étage dans les bureaux où il y a les salles de réunion, et leur expliquaient l'accord » (Secrétaire de la CGIL, Province de Turin).

Dans le même temps, les syndicats diffusent leurs argumentaires, avec des stratégies qui diffèrent fortement. Du côté de la Fiom, la contribution au débat est relativement inédite : un document, intitulé « L'accord de la honte », édité à plusieurs milliers d'exemplaires (Fig. 1), retranscrit intégralement l'accord signé par la direction et les autres syndicats de l'usine (Fig. 2). Ainsi, la Fiom livre le texte brut, en intervenant de deux manières : en explicitant sa démarche par une brève introduction et en soulignant les passages cruciaux. Ce mode opératoire a pour but de livrer la totalité de l'accord à l'ensemble des ouvriers car il est « important de garantir une information complète, détaillée et transparente sur le contenu de l'accord signé entre Fiat et la FIM, l'UILM, la FISMIC, l'UGL et l'association *Quadri e Capi* »<sup>32</sup>. Il est aussi expressément revendiqué par les responsables de la Fiom comme une alternative aux pratiques syndicales habituelles, comme le confirme le permanent de la Fiom pour l'usine de Mirafiori :

« On a décidé de reprendre l'accord page par page et de le reproduire dans ce petit opus en faisant seulement une petite introduction pour expliquer aux travailleurs pourquoi nous avons décidé de faire ça, et ça a été beaucoup apprécié des travailleurs. On en a fait 5000 copies et on a tout distribué pour démontrer la complète transparence de ce que l'on disait. On a juste décidé de mettre en évidence les points de l'accord qui nous semblaient les plus significatifs » (Responsable permanent, Fiom Mirafiori).

Ces argumentaires syndicaux s'insèrent dans un débat, dans et hors de l'usine. Dans l'usine, d'abord, la diffusion du texte permet aux salariés d'engager une discussion globale sur l'accord, sur les craintes suscitées par sa mise en œuvre ou son refus. Ce débat échappe rapidement au strict cadre syndical, comme l'expliquent les syndicalistes Fiom de l'usine :

« Là, les ouvriers ont été très attentifs et ont beaucoup participé. Avant dans les assemblées il n'y avait pas grand monde [...]. Mais, sur cette question, les assemblées ont été très partici-

<sup>32</sup> « Perché questa pubblicazione ? », document de la Fiom diffusé auprès des ouvriers des carrosseries de Mirafiori, janvier 2011, nous traduisons.



Fig. 1. Couverture du document syndical Fiom diffusé aux salariés de Mirafiori.

patives, dans le sens aussi de communiquer, de discuter en assemblée, ce qui avant n’arrivait pas. Ils ont suivi attentivement ce qui se passait, et pas seulement dans les assemblées mais aussi aux portes de l’usine » (Déléguée syndicale Fiom de l’usine de Mirafiori).

Ensuite, le débat s’étend au-delà des grilles de l’usine. Les arguments du « oui » et du « non » s’exposent dans les semaines qui précèdent le référendum, par la voix des argumentaires politiques ou syndicaux, mais surtout par les témoignages directs des ouvriers qui expriment publiquement, souvent à visage découvert, leurs craintes et leurs espoirs<sup>33</sup>. Ces opinions d’ouvriers, favorables ou défavorables à l’accord, sont largement relayées par les médias nationaux et locaux lors des quinze premiers jours de janvier 2011.

Aux plans syndical et politique, le débat national s’agite également. La CGIL profite du référendum pour affirmer publiquement son opposition aux accords séparés d’entreprise, tout en

<sup>33</sup> « A favore del “Sì”: “Ci sarà più lavoro Meglio per Tutti” », *La Stampa*, 15 janvier 2011 ; « A favore del “No”: “Diritti a rischio in ogni fabbrica” », *La Stampa*, 15 janvier 2011.

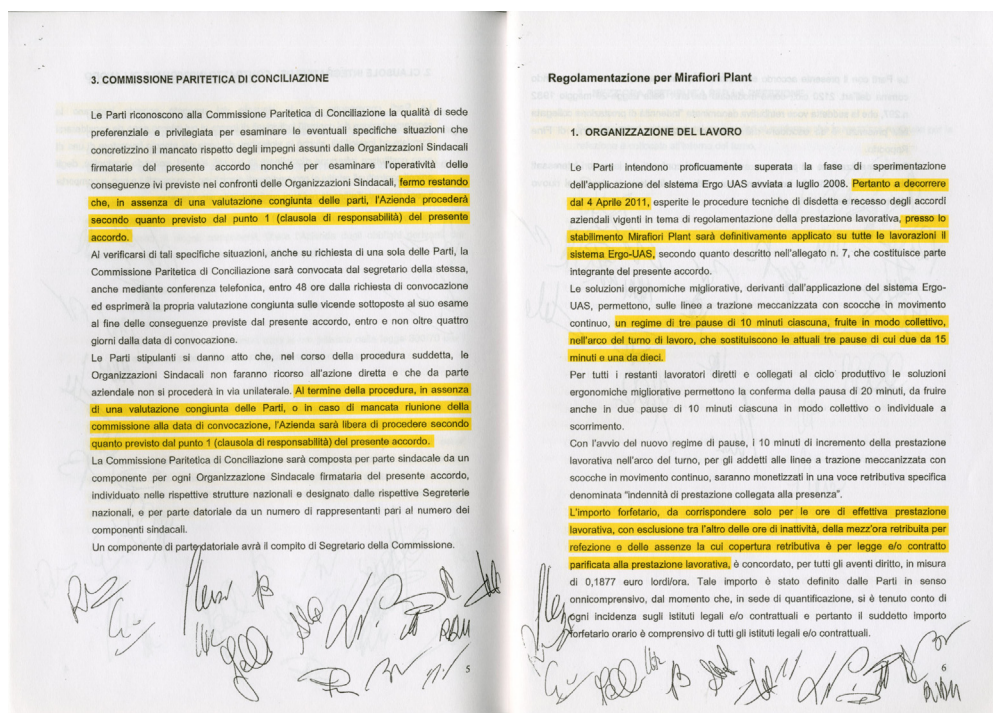


Fig. 2. Extrait du document réalisé par la Fiom.

ouvrant un débat général sur la représentativité syndicale et la démocratie d'entreprise. La nouvelle secrétaire générale, Susanna Camusso, élue en novembre 2010, fait du dossier turinois sa préoccupation principale, favorisant ainsi l'apparition d'un leadership unique sur le sujet<sup>34</sup>. Les médias italiens relaient largement le « duel » entre S. Camusso et S. Marchionne, lui donnant une envergure nationale<sup>35</sup>. S. Camusso appelle à voter « non » et entreprend une véritable campagne de communication sur la nécessité de refuser le « chantage » de la direction de Fiat, ainsi que la violation des droits des salariés<sup>36</sup>, bien qu'elle envisage la possibilité de signer un accord technique. Cette possibilité d'accord technique est un moyen pour la CGIL, en cas de victoire massive du « oui », d'organiser le maintien dans l'usine de la Fiom — qui rejette quant à elle cette perspective.

Les acteurs politiques alimentent aussi les polémiques, notamment suite à la déclaration du président du Conseil, Silvio Berlusconi, qui affirme qu'en cas de refus de l'accord par les salariés, « les entreprises et les entrepreneurs auraient de bonnes raisons de quitter l'Italie »<sup>37</sup>. Suzanna

<sup>34</sup> « Susanna Camusso, une femme à la tête de la CGIL », *L'Humanité*, 5 novembre 2010.

<sup>35</sup> S. Camusso attaque directement S. Marchionne en l'accusant d'« insulter chaque jour le pays » et de « maintenir caché son plan industriel » (« Referendum Fiat. La Fiom: l'accordo salti. Camusso-Marchionne: duello su Mirafiori », *La Repubblica*, 12 janvier 2011, nous traduisons).

<sup>36</sup> « CGIL in piazza con la Fiom », *Corriere della Sera*, 10 janvier 2011.

<sup>37</sup> « Berlusconi e il referendum Fiat: "Col no buoni motivi per lasciare l'Italia" », *Corriere della Sera*, 12 janvier 2011, nous traduisons.

Tableau 3  
 Détail du vote lors du référendum de Mirafiori.

<i>Total ayant droit</i>	5431	(100,0 %)			
<i>Participation</i>	5119	(94,3 %)			
<i>Blancs et nuls</i>	59	(1,2 %)			
	<b>Oui</b>		<b>Non</b>		<b>Total</b>
	Effectif	% exprimés	Effectif	% exprimés	Effectif
Peinture	414	49,5	423	50,5	837
Vernissage	253	56,5	195	43,5	448
Montage	1 385	46,8	1 576	53,2	2 961
Tour de nuit	262	70,2	111	29,8	373
<i>Total ouvriers</i>	<i>2 314</i>	<i>50,1</i>	<i>2 305</i>	<i>49,9</i>	<i>4 619</i>
Encadrement	421	95,5	20	4,5	441
<b>Total votants</b>	<b>2 735</b>	<b>54,1</b>	<b>2 325</b>	<b>45,9</b>	<b>5 060</b>

Garnero et al., 2011, p. 4.

Camusso et Pierluigi Bersani, secrétaire du PD, fustigent immédiatement cette déclaration en accusant Silvio Berlusconi de faire le jeu des intérêts industriels de Fiat contre l'intérêt national<sup>38</sup>.

Ce débat protéiforme, impliquant autant les ouvriers de chaîne que les membres du gouvernement, s'intensifie jusqu'au vote. Le résultat du référendum est très logiquement perçu comme le fruit de cette participation des salariés à un débat public de grande ampleur, traversé d'argumentaires contradictoires.

### 3.2. Le vote « non » en progression et l'espoir syndical

À la différence de son précédent napolitain, le scrutin bénéficie d'une large couverture médiatique, centrée sur le suspense de l'ampleur du vote « non ». La réponse s'avère partiellement positive. Les 14 et 15 janvier 2011, la participation est importante : 94,5 % des salariés convoqués participent effectivement au scrutin. Si la majorité des travailleurs (54 %) ratifie l'accord, le refus progresse de huit points par rapport à Pomigliano. Ce vote ne manque pas de susciter un espoir parmi les syndicalistes opposés à l'accord, d'autant plus que le vote « non » apparaît presque immédiatement comme un « vote ouvrier ».

La couverture médiatique du scrutin joue un indéniable rôle dans cette interprétation. Le quotidien *La Repubblica*, par exemple, instaure un fil d'actualité tout au long des deux journées de vote. Les premières dépêches publiées dans la soirée du 14 janvier 2011 laissent entrevoir une probable victoire du « non » : celui-ci fait un bon score dans le premier bureau de vote, majoritairement composé d'ouvriers des carrosseries, ainsi que dans celui des ateliers de montage. Pourtant, la courte majorité du vote en faveur du « non » vacille lorsque les bureaux de vote des employés ouvrent le 15 janvier : l'ampleur du vote « oui » dans ces bureaux clôt le suspense.

L'analyse d'un vote ouvrier de refus de l'accord se confirme par l'étude des résultats du scrutin, détaillés par bureau de vote : le « oui » ne l'emporte chez les ouvriers qu'avec une très courte majorité de neuf voix seulement (voir le [Tableau 3](#)). À l'inverse, parmi le personnel d'encadrement, le « oui » est très largement plébiscité, à plus de 95 %. De plus, lorsqu'on détaille le vote des ouvriers, une grande hétérogénéité apparaît selon les ateliers : les ouvriers travaillant au montage sont plus

<sup>38</sup> « Bersani e Camusso contro Berlusconi. “È una vergogna, danneggia l'Italia” », *La Repubblica*, 12 janvier 2011.

nombreux à opter pour le « non » (53 %), alors que ceux du tour de nuit préfèrent largement le « oui » (70 %). Cette hétérogénéité peut s'expliquer par les conditions de travail dans chacun de ces ateliers : l'atelier de montage assure les opérations de production les moins mécanisées ; c'est donc celui dans lequel la fatigue physique est la plus grande et où la réorganisation du travail se fera le plus ressentir ; au contraire, les ateliers de vernissage sont presque entièrement automatisés, avec des conditions de travail moins éprouvantes physiquement. Enfin, l'adhésion des ouvriers des équipes de nuit (qui rassemblent différents secteurs de la production) s'explique à la fois par leur jeunesse, leur moindre politisation, et les primes conduisant à considérer le fait d'y être recruté comme un privilège.

Les résultats apparaissent donc paradoxaux : s'ils entérinent l'accord, ils démontrent une opposition persistante des ouvriers, en particulier ceux de la carrosserie. Le maintien et la progression du vote « non » constitue ainsi un défi pour les syndicats, et notamment pour la Fiom, seul syndicat à s'être opposé par deux fois à la signature des accords : ils sont placés dans une position ambiguë, à la fois conscients du refus ouvrier et mal à l'aise concernant les perspectives à donner à cette mobilisation.

### 3.3. Bertone, ou l'impossible victoire du « non »

Peu de temps après le vote de Mirafiori, les débats rétrospectifs sur le résultat divisent de nouveau la CGIL et la Fiom autour d'une question : au-delà du score obtenu, qui reste élevé et donc dans la continuité de Pomigliano, le vote « non » pouvait-il vraiment l'emporter ? En effet, si l'éventualité d'une victoire du « non » n'a été que rarement prise en compte dans les débats nationaux autour du référendum, les syndicalistes les plus proches des chaînes de montage ont bel et bien espéré remporter le scrutin, contrairement à leurs responsables régionaux. Ainsi, plus on se rapproche du niveau syndical au sein de l'usine, plus la victoire du « non » semblait plausible :

« Vous pensiez que le “non” pouvait l'emporter ?

— Non ! Ça m'aurait plu pourtant... Nous pensions faire de bons résultats sur la base de ceux de Pomigliano. [...] On pensait qu'un résultat important ça pouvait être celui-là, 30-35 %, ça aurait été suffisant pour dire : “Regardez, l'usine vous ne pouvez pas la diriger comme ça !” » (Secrétaire de la CGIL, Province de Turin).

« Vous pensiez que le “non” pouvait l'emporter ?

— En réalité, on ne s'est pas posé cette question... Ne participant pas au référendum, on a pensé qu'avec le chantage, c'est le “oui” qui allait gagner. Avec quel pourcentage, ça personne ne pouvait le savoir. Mais la victoire du “oui” était évidente malheureusement ! Ça a été une surprise que le “oui” ait un score aussi faible par rapport à celui que théoriquement il aurait dû avoir ! » (Responsable permanent, Fiom Mirafiori).

« Vous pensiez que le “non” pouvait l'emporter ?

— Oui ! On en était conscient, jusqu'à la fin on y croyait... Vu la situation dans laquelle Marchionne se posait, c'était indispensable de gagner [pour la Fiom] » (Déléguée syndicale, Fiom Mirafiori).

Très logiquement, les syndicalistes de la section Fiom de l'usine de Mirafiori considèrent ce résultat comme particulièrement encourageant. Ainsi, la Fiom choisit de persévérer dans sa volonté de refuser de signer les accords, quitte à en assumer la lourde conséquence — l'exclusion du syndicat de la représentation syndicale de l'usine — tout en s'engageant immédiatement dans une bataille juridique pour contester cette disposition de l'accord. Pour pallier cette difficulté, les

responsables Fiom de Mirafiori mettent alors en place des réunions syndicales à l'attention des ouvriers de la carrosserie pour maintenir le contact avec leurs sympathisants et poursuivre leur action. Ainsi par exemple, lors d'une réunion ouverte à l'ensemble des ouvriers de l'atelier de carrosserie de Mirafiori à laquelle nous avons assisté le 4 mars 2011, un responsable de la Fiom expliquait-il aux ouvriers présents que l'exclusion de la Fiom de Mirafiori ne signifiait pas la fin de son action syndicale à leurs côtés. Le résultat du référendum est alors perçu comme une « victoire », bel et bien exploitée par les principaux opposants à l'accord de Mirafiori. Mais si ce résultat constitue un indéniable socle d'action pour la Fiom, celle-ci se confronte très rapidement à la question du prolongement de sa stratégie sur d'autres sites productifs.

En effet, dans la ville de Grugliasco, située en banlieue de Turin, un tout autre scénario se trame quelques mois plus tard, dans lequel la Fiom est de plus en plus tiraillée entre ses revendications nationales et les impératifs de l'emploi local. En mars 2011, un nouveau référendum est annoncé, dans une petite entreprise située à Grugliasco, rachetée en 2009 par Fiat : l'usine du carrossier Bertone (aujourd'hui *Officine Automobilistiche Grugliasco*), qui a traversé d'importantes difficultés depuis une dizaine d'années. Pour relancer la production sur ce site, la direction de Fiat annonce un nouvel investissement en vue de la production d'un nouveau modèle Maserati, à la condition que les ouvriers acceptent à leur tour un accord dégradant leurs conditions de travail. Toutefois, la situation de l'usine ex-Bertone se distingue nettement de celle des précédents référendums pour deux raisons. D'une part, la Fiom dispose d'une large majorité parmi les travailleurs de l'usine : signe de cette domination, les dix délégués du personnel de l'usine sont membres de la Fiom ; d'autre part, la fermeture du site semble cette fois beaucoup plus vraisemblable. Pour la première fois, le syndicat doit envisager sérieusement le rejet de l'accord par une majorité des salariés, dont la contrepartie pourrait être une fermeture d'usine.

Cette situation est logiquement déstabilisante pour l'organisation syndicale. D'une part, des tensions apparaissent entre les syndicalistes Fiom représentant le personnel de l'usine et les leaders locaux du syndicat, appuyés par la CGIL. En effet, les syndicalistes présents sur le site sont marqués par le contexte économique particulièrement dur que connaît la carrosserie, qui a entraîné six ans de chômage technique presque sans interruption pour les ouvriers dont la moyenne d'âge est bien plus élevée que sur les autres sites, et qui va les pousser à ne pas suivre automatiquement les mots d'ordre hérités de Pomigliano et Mirafiori. Leurs doutes sont par ailleurs renforcés par l'éventualité envisagée par la direction de Fiat, en cas de refus du nouvel accord par les ouvriers de l'ex-Bertone, d'intégrer ces derniers dans la *Newco* de Mirafiori et d'y faire produire la nouvelle voiture.

La position finalement retenue par le syndicat tient alors de l'équilibre. D'un côté, les délégués de l'usine appellent à voter « oui » après avoir organisé une assemblée des syndiqués Fiom, le matin même de l'ouverture du scrutin. Cette consigne claire de vote est justifiée par le refus de céder au chantage imposé par la direction : « Nous avons dit “oui” parce que ce référendum n'est pas libre, c'est du chantage, et ce serait trop facile de décharger sur les travailleurs la responsabilité d'une éventuelle victoire du “non”. Cela ne veut pas dire que nous sommes d'accord »<sup>39</sup>. Le résultat du référendum, tenu les 1<sup>er</sup> et 2 mai 2011, brise la dynamique du « non » : avec une participation de 93 %, les salariés donnent une majorité de 87,6 % au « oui »<sup>40</sup>. D'un autre côté, les membres de la Fiom n'engagent pas leur syndicat dans leur choix : c'est en tant que délégués du personnel, et non en tant que représentants de la Fiom, qu'ils ratifient l'accord. Consécutivement, ces délégués

<sup>39</sup> « Fiat: Pino Viola (Rsu Fiom), abbiamo detto “sì” per non farci dividere », *La Repubblica*, 2 mai 2011, nous traduisons.

<sup>40</sup> Sur les 1087 salariés, 1011 participent au scrutin, 886 votent oui, 111 non, 10 nul et 4 blanc.



démisionnent de leurs mandats syndicaux, pour que les salariés puissent s'exprimer librement lors de nouvelles élections professionnelles. Mais la Fiom, qui n'a pas officiellement signé l'accord, n'est désormais plus autorisée à représenter les salariés lors des élections syndicales.

Cette stratégie engendre un conflit au sein de la Fiom, entre l'aile la plus radicale qui demande l'éviction des délégués démissionnaires de l'ex-Bertone, et les instances dirigeantes qui les soutiennent<sup>41</sup>. Cette brèche est exploitée rapidement par les autres syndicats et les organisations patronales, qui dénoncent la déconnexion idéologique de plus en plus importante entre la direction du syndicat et les ouvriers<sup>42</sup>. La vague de référendums d'entreprise, qui prend fin avec celui de l'usine ex-Bertone, laisse ainsi le principal syndicat d'opposition exsangue et divisé.

#### 4. Conclusion : la négociation d'entreprise, une idée dangereuse ?

Si le refus des travailleurs de ratifier les accords séparés des trois usines Fiat n'a jamais réussi à se structurer, l'ensemble des protagonistes des relations professionnelles italiennes, et notamment la *Confindustria*, extrêmement discrète tout au long du processus référendaire, semble tirer les leçons de l'attaque de la Fiat contre l'influence d'un syndicat majoritaire. Malgré les revendications de 2009 pour une plus forte décentralisation, les négociations d'entreprise dérogatoires ne font pas recette parmi le patronat italien.

« En fait, l'accord de 2009 avait peu modifié les pratiques. Peu de conventions collectives, hormis quelques exceptions comme la métallurgie, avaient inclus la possibilité d'accords dérogatoires et peu d'entreprises ont utilisé ces clauses, mis à part Fiat qui a commencé en juin 2010 à signer des accords d'établissement dérogatoires » (Rehfeldt, 2013).

Dans une synthèse des travaux italiens portant sur l'application des accords dérogatoires en Italie, Luigi Burroni et Marcello Pedaci insistent sur ce point : qu'il s'agisse des PME, qui craignent un processus lourd et périlleux, menaçant les relations établies avec les syndicats, ou des multinationales, qui préfèrent les mesures de restructuration (délocalisation, fermeture), les accords dérogatoires d'entreprise ne parviennent pas à convaincre le patronat italien, qui par ailleurs ne cesse de « revendiquer la validité et l'efficacité d'un système de négociation à deux étages » (Burroni et Pedaci, 2011, p. 9, nous traduisons). Ainsi, alors que l'accord inter-confédéral de juin 2011, évoqué en introduction, tente de limiter l'effet d'aubaine permettant aux grandes entreprises d'imposer des accords dérogatoires de sites et de protéger le système italien de relations professionnelles, la réaction du gouvernement italien révèle l'importance de l'épisode de la Fiat dans ce revirement. En effet, celui-ci s'immisce dans les négociations en publiant un décret-loi, dont un alinéa stipule que les accords d'entreprise négociés avant le 28 juin 2011 sont valables à condition d'avoir été ratifiés par la voie référendaire<sup>43</sup>, préservant de ce fait les référendums des usines Fiat tenus les 22 juin 2010 (Pomigliano), 14 et 15 janvier 2011 (Mirafiori) et 1<sup>er</sup> et 2 mai 2011 (Bertone). Ainsi, les nouveaux accords de la Fiat, qui ne respectent aucun des critères de l'accord inter-confédéral, sont préservés par l'intervention gouvernementale. Rien ne freine plus, dès lors, le mouvement d'émancipation de la multinationale à l'égard du système italien des relations professionnelles.

<sup>41</sup> « Nous considérons comme un acte de légitime défense le choix des délégués et déléguées Fiom de la RSU ex-Bertone [...] », Communiqué Fiom national, 2 mai 2011, nous traduisons.

<sup>42</sup> « Ex Bertone, firmato l'accordo sul piano da gennaio il contratto di Pomigliano », *La Repubblica*, 4 mai 2011.

<sup>43</sup> Alinéa 3 de l'article 8 du décret-loi du 13 août 2011.



La firme ne tarde d'ailleurs pas à officialiser son départ de l'organisation patronale, acté le 1<sup>er</sup> janvier 2012. Dans une lettre publique adressée à la présidente du syndicat quelques mois auparavant, S. Marchionne précisait :

« Fiat est engagée dans la construction d'un grand groupe international avec 181 usines dans trente pays, le groupe ne peut se permettre d'opérer en Italie dans un contexte d'incertitude qui l'éloigne des standards internationaux industriels. [...] Nous utiliserons la liberté d'action tout en appliquant de façon rigoureuse nos dispositions législatives. Les rapports avec nos salariés et avec les organisations syndicales seront gérés sans toucher à aucun droit des travailleurs, dans le respect total des rôles réciproques tels que prévus par les accords déjà négociés pour Pomigliano, Mirafiori et Grugliasco » (« La lettera di Marchionne alla Marcegaglia », *La Stampa*, 3 octobre 2011, nous traduisons).

Soutenue dans sa démarche par le gouvernement de Mario Monti, la Fiat poursuit le processus amorcé, alors que les promesses de la direction ne cessent d'être contredites par les faits. En effet, l'investissement et la reprise de la production se font attendre. En 2012, les salariés passent toujours une partie importante de l'année en chômage technique, au point que durant l'été de cette même année, l'ensemble des salariés de production, d'encadrement et de l'administration de Mirafiori, soit 5400 personnes, est contraint de cesser toute activité pour une dizaine de jours. Malgré les revendications syndicales pour le déclenchement des investissements et plusieurs manifestations, ce n'est que fin 2013 qu'un milliard d'euros est investi sur le site de Mirafiori, avec une reconversion dans la production haut-de-gamme (véhicules de la marque Maserati et véhicules 4 × 4). À l'inverse, les changements stratégiques et managériaux sont bien réels. L'usine sicilienne de Termini Imerese a été fermée fin 2011<sup>44</sup>. Profitant de la sortie de la *Confindustria*, la direction de Fiat étend les accords négociés dans les trois premières usines à l'ensemble des salariés de ses sites italiens, sans être tenue à la concertation avec les organisations syndicales, et en échange d'une prime individuelle exceptionnelle de 600 euros accordée en 2012. Enfin, début 2014, Fiat acquiert la totalité du capital de son partenaire Chrysler, préfigurant la nouvelle stratégie internationale du groupe, présentée en mai 2014. Dernière décision symbolique en date, Sergio Marchionne et John Elkann, nouveau leader du groupe et petit-fils de Gianni Agnelli, ont choisi les États-Unis pour y déménager le siège social, mettant fin à plus d'un siècle de présence à Turin des instances dirigeantes de Fiat.

Au bout du compte, l'offre de participation faite aux salariés des usines Fiat semble bien avoir été détournée au profit d'un assentiment aux sacrifices des acquis sociaux imposés par la direction, sans que les promesses de garanties d'emploi et de production n'aient été tenues. Que dire, dès lors, de la décentralisation des relations industrielles à partir de cette attaque patronale via la pratique référendaire ? Il faut, bien entendu, rester prudent dans l'interprétation des événements de Fiat, tant cette situation tranche avec le fonctionnement usuel des relations professionnelles italiennes. Toutefois, notre enquête, malgré ses limites empiriques, illustre la manière dont une configuration nationale peut être marquée par la rencontre, non anticipée par les accords tripartites, d'une série de facteurs fragilisant le principe même des négociations : dans le cas italien, la recherche explicite de

<sup>44</sup> Cette usine ne pouvait produire qu'un seul type de véhicule à la fois, ce qui ne correspondait pas à la nouvelle stratégie du groupe, promouvant la flexibilité de la production. Alors qu'un plan social est négocié pour les 1500 salariés du site à partir de janvier 2012, plusieurs projets de reprise industrielle dans le secteur automobile ont été étudiés depuis lors, sans qu'aucun n'ait abouti (« Termini Imerese, il fantasma del solito bluff sui pretendenti dell'impianto Fiat », *Il fatto quotidiano*, 9 septembre 2014). En janvier 2015, le gouvernement italien a finalement appuyé un projet de reconversion du site, porté par la firme Blutec, spécialisée dans la fabrication de composants pour les télécommunications.

l'évitement des syndicats par les hauts dirigeants d'entreprises profite d'une décentralisation des relations professionnelles spécifique au contexte national, creusant, en l'occurrence, le décalage entre l'enthousiasme de quelques grandes firmes et le peu d'engouement du reste du patronat pour cette échelle de négociation. Si l'origine et les conséquences de la décentralisation des négociations professionnelles restent complexes et multifactorielles, nous souhaitons insister sur la manière dont l'affaiblissement du cadre national de branche peut être saisi par certaines firmes comme une aubaine, pour remettre en cause le principe même de la négociation.

Ainsi, comme le note T. Pasquier, les grands groupes industriels, d'un point de vue juridique, semblent en passe d'« imposer le niveau de l'entreprise comme lieu d'élaboration privilégié des normes conventionnelles et de verrouiller par tout moyen les possibilités de contestation de ces normes » (Pasquier, 2012, p. 113)<sup>45</sup>. Face à ce processus, on ne peut que s'interroger : les pouvoirs publics peuvent-ils rester silencieux face aux excès des grandes firmes ? Cette question est d'autant plus cruciale dans un contexte paradoxal où les tenants d'une feuille de route « néolibérale » réclament davantage de négociations d'entreprise et une flexibilisation des accords de branche, alors même que certaines organisations patronales et les syndicats de travailleurs, au moins dans le cas italien, ne semblent pas enthousiastes à l'idée d'accords dérogatoires. Si les systèmes nationaux de relations professionnelles se maintiennent, confirmant le constat d'une résilience face à une pression internationale à la libéralisation (Hall et Lamont, 2013), les conséquences des attaques, ponctuelles mais explicites, des grandes firmes multinationales, recevant l'appui souvent implicite des pouvoirs publics, ne doivent pas être sous-estimées.

## Déclaration d'intérêts

Les auteurs déclarent ne pas avoir de conflits d'intérêts en relation avec cet article.

## Remerciements

Nous remercions le laboratoire PACTE pour le soutien financier qu'il a apporté à cette recherche, ainsi que Florence Johsua pour ses relectures et ses conseils.

## Références

- Antonin, C., 2012. Italie : l'austérité à tout prix. *Revue de l'OFCE* 125, 189–197.
- Bérout, S., 2013. Perspectives critiques sur la participation dans le monde du travail : éléments de repérage et de discussion. *Participations* 5, 5–32.
- Bohan, C., 2009. Les stratégies des firmes multinationales de l'automobile dans l'Europe élargie : le modèle centre-périphérie à l'épreuve. *Géocarrefour* 84 (3), 181–192.
- Bouillaud, C., 2013. L'Italie (2008-2013) : de la crise à cause de l'euro au miracle à venir grâce à l'euro ? *Pôle Sud* 39 (2), 11–34.
- Broyer, S., Fava, L., 2011. Le « Fordisme financier » ou pourquoi l'industrie automobile a tant souffert de la crise financière. *Revue d'économie industrielle* 134, 85–103.
- Burnier, M., 1980. Fiat, conseils ouvriers et syndicat (Turin, 1918-1980). Éditions ouvrières, Paris.
- Burroni, L., Pedaci, M., 2011. Sector-level Bargaining and Possibilities for Deviations at Company Level. Eurofound, Dublin, Italy.

<sup>45</sup> Signalons par exemple que le groupe américain Boeing a connu, en 2013 et 2014, un épisode référendaire comparable à celui de Fiat. Voir par exemple : « Boeing sur la voie d'un accord historique avec les syndicats et les pouvoirs publics », *L'Usine nouvelle*, 6 novembre 2013 ; « Boeing enregistre des livraisons 2013 et un carnet de commandes record », *Le Monde*, 7 janvier 2014.

- Camuffo, A., Volpato, G., 2000. Le passage de Fiat à la fabrication « au plus juste ». In: Freyssenet, M., Mair, A., Shimizu, K., Volpato, G. (Eds.), *Quel modèle productif? Trajectoires et modèles industriels des constructeurs automobiles mondiaux*. La Découverte, Paris, pp. 337–367.
- Capasso, A., Dagnino, G.B., 2014. Beyond the “Silo View” of Strategic Management and Corporate Governance: Evidence from Fiat, Telecom Italia and Unicredit. *Journal of Management and Governance* 18 (4), 1–29 <http://link.springer.com/article/10.1007/s10997-012-9247-0>
- Cella, G.P., 2011. Italie : L'accord de Fiat Pomigliano et les relations professionnelles italiennes. *Chronique internationale de l'IRES* 128, 25–34.
- Coutrot, T., 1998. *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?* La Découverte, Paris.
- Della Porta, D., 2004. *Démocratie en mouvement. Les manifestants du Forum social européen, des liens aux réseaux*. Politix 68, 49–77.
- Freyssenet, M., 1979. *Division du travail et mobilisation quotidienne de la main-d'œuvre. Les cas Renault et Fiat*. CSU, Paris.
- Garnero, A., Lanzara, G., Marengo, U., Pregliasco, L., 2011. I perché del voto alla Fiat. L'indagine campionaria di Termometro Politico sul référendum di Mirafiori. *Termometro Politico*, 2 mars 2011.
- Georgel, J., 1999. *L'Italie au xx<sup>e</sup> siècle–1919-1999*. La documentation française, Paris.
- Giraud, B., 2013. Derrière la vitrine du dialogue social : les techniques managériales de domestication des conflits du travail. *Agone* 50, 33–63.
- Hall, P.A., Lamont, M. (Eds.), 2013. *Social Resilience in the Neoliberal Era*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Hege, A., 2009. Italie : Une réforme du système de la négociation collective sans unité syndicale. *Chronique internationale de l'IRES* 117, 37–46.
- Hénot, F., 1996. Pratiques référendaires et gouvernabilité de l'entreprise. In: CURAPP (Ed.), *La gouvernabilité*. PUF, Paris, pp. 129–150.
- Lorrain, D., 2001. Fiat. *Flux*, 44–45, 99–107.
- Mariucci, L., 2011. Back to the Future: il Caso Fiat tra Anticipazione del Futuro e Ritorno al Passato. *Lavoro e Diritto* xxv (2), 239–267.
- Martin, D., 2009. De la démocratie participative à la question de la coopération: retour sur deux décennies d'inventions dogmatiques dans les organisations. In: Bouquet, B., Draperi, J.-F., Jaeger, M. (Eds.), *Penser la participation en économie sociale et en action sociale*. Dunod, Paris, pp. 41–58.
- Namuth, M., 2013. *Trade Unions in Italy*. Friedrich-Ebert-Stiftung Press, Berlin.
- Oberti, M., 2002. La reconquête de l'espace public : les mobilisations anti-Berlusconi. *Mouvements*, 21–22, 144–147.
- Pasquier, T., 2012. La négociation collective en temps de crise : l'exemple des accords Fiat. *Droit ouvrier* 2, 112–116.
- Regalia, I., Regini, M., 2004. Collective Bargaining and social pacts in Italy. In: Katz, H.C., Lee, W., Lee, J. (Eds.), *The New Structure of Labor Relations: Tripartism and Decentralization*. Cornell University Press, Cornell, pp. 59–83.
- Regini, M., Colombo, S., 2011. Italy: The rise and decline of social pacts. In: Avdagic, S., Visser, J. (Eds.), *Social Pacts in Europe: Emergence, Evolution, and Institutionalization*. Oxford University Press, Oxford, pp. 118–146.
- Rehfeldt, U., 2012a. Italie : permanence et impasse de la modération salariale. *Revue de l'IRES* 134, 295–313.
- Rehfeldt, U., 2012b. Accord sur les règles de la négociation collective et retour à l'unité syndicale. *Chronique internationale de l'IRES* 134, 29–37.
- Rehfeldt, U., 2013. Italie. Des recommandations européennes à la résistance syndicale. *Chronique internationale de l'IRES*, 143–144, 93–107.
- Spieser, C., 2013. La fin du modèle de flexicurité face à la résilience des modèles nationaux ? Syndicats et négociations sur l'emploi en Allemagne, en France et en Italie. *Politique européenne* 42, 72–95.
- Yannakourou, S., 1994. *L'État, l'autonomie collective et le travailleur : étude comparée du droit italien et du droit français de la représentativité syndicale*. L.G.D.J., Paris.