

# Italie

## Le conflit Fiat Melfi : le retour des métallos

Udo REHFELDT

Après une grève de trois semaines, les ouvriers de « l'usine-modèle » de Fiat à Melfi, en Italie du Sud, ont obtenu l'essentiel sur l'essentiel de leurs revendications, à savoir l'alignement des conditions salariales et de travail sur le reste du groupe automobile. L'accord signé par la direction et l'ensemble des syndicats marque un retour des formes de lutte caractéristiques des années 1960 et la consolidation du rôle central du syndicat FIOM-CGIL dans le jeu contractuel chez Fiat.

### Une « usine-modèle »

L'usine en question a été inaugurée en 1993 à une dizaine de kilomètres de la ville de Melfi, en Basilicate, la région la plus pauvre et la moins industrialisée de l'Italie. Elle a été conçue comme une usine à haute productivité fondée sur les nouvelles techniques de la production allégée (*lean production*) et du flux tendu, permettant une réduction au minimum des stocks. Le travail y est organisé en équipes autonomes (« unités technologi-

ques élémentaires », UTE) dirigées par des chefs de groupe (*capi UTE*) qui intègrent des fonctions de chef de production et de chef du personnel, aidés par un système informatique.

Le site a été destiné à la production du nouveau modèle d'alors, la Fiat Punto <sup>1</sup>, mais aussi à la fabrication de composants (notamment équipements de portière), tant pour Melfi que pour les autres usines du groupe. Dans le processus de restructuration du groupe Fiat Auto décidé fin 2002 <sup>2</sup>, Melfi est restée la seule usine qui ait échappé à la réduction des effectifs et au chômage partiel. Avec 5100 salariés, elle représente aujourd'hui le site le plus important du groupe après celui de Mirafiori (Turin, 14 500 salariés), à égalité avec celui de Pomigliano (Naples, 5 100 salariés). Elle est de loin l'usine la plus productive du groupe et même une des plus productives des toutes les usines automobiles en Europe. Les ouvriers de Fiat Melfi produisent actuellement 1 200 voitures par jour, alors que ceux de Fiat Mirafiori, qui sont trois fois plus nombreux,

1. Et de la Lancia Ypsilon.

2. Cf. Adelheid Hege, « Italie : La crise de Fiat et l'avenir de l'emploi industriel », *Chronique internationale de l'IRES*, 80, janvier 2003.

## ITALIE

n'en produisent que 900<sup>1</sup>.

Le site de Melfi<sup>2</sup> a été fondé comme société indépendante, la Fiat Sata, ce qui a permis de sortir l'usine de l'accord d'entreprise Fiat Auto et d'imposer un nouveau contrat collectif, négocié avant même la construction de l'usine, en faisant fonctionner une menace de délocalisation de la production à l'étranger. Il en résulte des conditions salariales et de travail inférieures à celles des autres usines du groupe en Italie. Les salaires sont inférieurs de 15 % (10 000 euros par an à la place de 12 000 euros dans les autres établissements). Les rythmes de travail sont plus soutenus. Les ouvriers enchaînent douze jours de travail consécutifs avant d'avoir droit au repos compensateur, même s'ils travaillent en équipe de nuit. Cela s'appelle le « double coup » (*doppia battuta*). L'écart avec les autres usines s'est momentanément réduit à partir de 1996, lorsque Melfi a été intégré dans l'accord Fiat, mais celui-ci est arrivé à échéance en 1999 sans avoir été renouvelé.

Malgré la technologie d'avant-garde et l'idéologie participative, la gestion sociale est plutôt celle des années 1960, un mélange de paternalisme et de militarisme bureaucratique qui utilise le vocabulaire de la vieille armée piémontaise<sup>3</sup>. Tous les jours, chaque ouvrier reçoit un exemplaire de la Stampa, le journal turinois propriété de la famille Agnelli qui reste actionnaire majoritaire du groupe. Malgré la prétention affichée d'un modèle participatif, les chefs de groupe font un usage autocratique de l'arme des me-

sures disciplinaires. Dans les trois années 2001-2003, 9 000 mesures disciplinaires (mises à pied et suspension des salaires) ont été prononcées, une moyenne de dix mesures par jour, souvent pour des motifs futiles.

Les ouvriers de Melfi sont très jeunes (moyenne d'âge 26 ans contre 46 ans dans les autres usines Fiat). Ils viennent de toute la région qui est caractérisée par un chômage endémique. Pour cette raison, ils ont jusqu'alors accepté les conditions de salaire et de travail qui leur paraissaient relativement avantageuses, en comparaison avec la situation environnante. Il n'y a pas eu de grève majeure pendant les dix années qui se sont écoulées depuis le démarrage de la production. Lors des premières élections pour les représentations syndicales unitaires RSU, le syndicat maison de la Fiat, la FISMIC<sup>4</sup>, est arrivé en tête, suivi de la FIM-CISL. Ensemble, ils représentaient la majorité des votes et des délégués. Le syndicat de gauche, la FIOM-CGIL arrivait seulement en troisième position. Ce n'est qu'aux dernières élections que la FIOM a pu dépasser les autres et prendre la première place qu'elle occupe globalement au sein des RSU du groupe Fiat (même si c'est seulement par une majorité relative des voix).

### Les débuts de la grève

Un fait apparemment mineur a provoqué la grève chez Fiat Melfi, le matin du 19 avril 2004. A son origine il y avait une

1. Chiffres cités par Lello Raffo (FIOM-CGIL) dans *La Repubblica*, 24.4.2004.

2. Sur le site de Melfi travaillent également 3000 salariés de trois entreprises externes (Arvil, Marelli et Fenice), notamment dans la production de pièces détachées.

3. Selon l'expression du sociologue Luciano Gallino, « Quelle scene anni '60 nella protesta di Melfi », *La Repubblica*, 27.4.2004.

4. Affilié à la confédération syndicale autonome CONFSAL.

## LE CONFLIT FIAT MELFI : LE RETOUR DES METALLOS

grève d'un groupe de salariés de la logistique de l'Arvil, une des trois entreprises indépendantes sur le site. Cette grève avait entraîné la mise en chômage technique des ouvriers Fiat pour la troisième journée consécutive. Exaspérés par ces renvois matinaux répétitifs, les ouvriers ont alors commencé une grève illimitée avec blocus de l'entrée du site. Ils ont reçu le soutien des délégués syndicaux, mais les directions nationales des fédérations FIM-CISL, UILM-UIL et FISMIC-CONFSAL se sont dissociées de cette initiative, qui a, de ce fait, reçu le seul soutien de la FIOM-CGIL et de quatre syndicats autonomes, deux d'extrême-gauche (SLAI-COBAS et Alternativa sindacale) et deux de droite (FAILM-CISAL et UGL). Par la suite, ces syndicats ont créé une coordination de grève au niveau du site. Cependant, lors de manifestations communes, la FIOM-CGIL et les Cobas formaient généralement des cortèges séparés, ces derniers reprochant régulièrement aux dirigeants de la FIOM une duplicité tactique.

La FIOM, traversée elle-même par des courants divers, était en permanence tiraillée entre le souci de coller au mouvement et d'éviter un conflit ouvert avec sa propre confédération qui l'incitait à ne pas rompre les liens avec les deux autres syndicats confédéraux FIM et UILM et de ne pas quitter la table des négociations. En l'occurrence, la FIOM s'était souvent trouvée isolée par le passé et elle n'avait signé aucun contrat collectif chez Fiat depuis 1996. De nouveau, la menace d'un accord séparé qui exclue la FIOM se profilait à l'horizon.

Le caractère très intégré de la production du groupe automobile en Italie et les modalités du juste à temps devait révéler la fragilité du système Fiat. Toutes les

usines du groupe travaillent actuellement sur la base d'une production modulaire avec un réseau de producteurs de composants et des stocks radicalement réduits. Désormais, c'est l'usine du Sud (Melfi) qui constitue le cœur de la production et qui impose son rythme à l'usine du Nord (Turin), qui se trouve soudain reléguée à la périphérie. Le simple blocus de l'entrée de l'usine Melfi a, en quelques heures, entraîné une rupture des stocks et un chômage technique dans toutes les autres usines du groupe. L'évacuation par hélicoptère de quelques caisses de composants fabriqués à Melfi n'a rétabli que provisoirement la respiration nécessaire, car la production de ces pièces était déjà complètement arrêtée.

Pour faire face à cette situation inédite, la direction de Fiat a d'abord tenté de reproduire un scénario qui avait fonctionné à merveille en 1980 contre l'occupation de l'usine de Turin-Mirafiori pendant 35 jours. En 1980, elle avait organisé une contre-manifestation qui avait réuni 40 000 personnes et était à l'origine du renversement historique du rapport des forces et de la perte de l'hégémonie de la FIOM-CGIL chez Fiat. Mais à Melfi en 2004, la contre-manifestation organisée par la direction n'a pas eu un succès analogue. Elle n'a été suivie que par une centaine de salariés, encadrés par les chefs de groupe. La majorité des salariés participait au blocus de l'usine ou campait sur une position attentiste.

Le 24 avril, une réunion entre direction et représentation des fédérations syndicales se tenait à Rome, dans le cadre d'une rencontre sur le suivi de la restructuration du groupe. La direction exigeait l'arrêt immédiat du blocus de l'usine de Melfi comme condition de la poursuite des négociations, condition acceptée par la FIM-CISL et l'UILM-UIL, mais re-

## ITALIE

fusée par la FIOM-CGIL, malgré une pression amicale de sa confédération CGIL pour l'inciter à une attitude plus souple. A la suite de cette pression, le représentant de la FIOM s'est déclaré prêt à « revoir les formes de lutte », à condition que la direction s'engage à ouvrir la négociation sur les revendications des ouvriers de Melfi en présence de leurs représentants syndicaux locaux, et ne se contente pas d'une vague promesse de discuter du cas Melfi dans le cadre des négociations programmées au niveau du groupe. Les revendications formulées à cette occasion ont été de trois sortes :

- alignement de la rémunération sur les autres établissements Fiat,
- abolition du travail d'équipe pendant 12 jours d'affilée,
- révision des mesures disciplinaires.

### L'intervention de la CGIL

La CGIL est hantée par le précédent traumatisant des événements de 1980. Son secrétaire général, Guglielmo Epifani, a publiquement exhorté les leaders de la FIOM à ne pas reproduire les erreurs des années 80. Dans un entretien du 24 avril 2004, il a notamment déclaré : « Il est évident que l'on ne peut pas aller de l'avant pour un temps infini avec un blocus de la production, dont on peut certes se servir pour porter un coup, mais qui n'est pas la forme appropriée pour gérer une lutte qui a des caractéristiques nouvelles ».

Devant le double refus de la FIOM de lever le blocus et d'entamer une négociation, la direction de la CGIL a tenté, à

plusieurs reprises, d'intervenir pour rapprocher leurs positions. Elle a d'abord appelé le gouvernement à effectuer une médiation entre FIOM et Fiat. Mais le ministre du Travail, Roberto Maroni, s'y est refusé, en déclarant qu'il fallait prioritairement rétablir la liberté de travailler à Melfi. Son sous-secrétaire d'Etat, Maurizio Sacconi, allait même jusqu'à déclarer que la solution de la crise passait par une « défaite politique » de la FIOM. Une fois de plus, le gouvernement Berlusconi tablait donc ouvertement sur la rupture de l'unité syndicale qu'il avait déjà su provoquer et utiliser en sa faveur dans le passé.

Les conditions d'une nouvelle rupture de l'unité syndicale étaient déjà réunies. L'attitude de la FIM-CISL aggravait ce risque. La FIM croyait pouvoir instrumentaliser les contradictions d'intérêt entre les différents sites pour mettre la FIOM en échec. Ainsi, elle a pris l'initiative d'une « lettre ouverte » des ouvriers Fiat du Nord à leurs collègues grévistes du Sud qui lançait un appel à la levée du blocus de Melfi en ces termes : « Notre travail (...) est entre vos mains » L'appel se fait l'avocat des ouvriers de Fiat Mirafiori qui souffrent déjà des réductions d'effectifs et du chômage partiel (*cassa integrazione*), consentis pour maintenir à Turin la production de certains modèles<sup>1</sup>. Ces mêmes ouvriers étaient maintenant confrontés de surcroît à un chômage technique pour manque de pièces et à une nouvelle réduction de leur revenus. L'appel aux grévistes joue alors habilement de l'argument de la solidarité ouvrière en déclarant : « La préoccupation de l'avenir ne doit pas nous diviser, ni nous inciter à

1. L'appel est révélateur de la hantise que Turin puisse, à terme, être abandonné comme site de production au profit d'autres sites plus modernes, plus productifs et moins coûteux, soit dans le Sud, soit à l'étranger.

faire une guerre entre pauvres : personne d'entre nous n'améliorera sa condition si cela produit des dommages pour les autres travailleurs ». Si cet appel à la levée du blocus n'a pas eu d'impact important, ni à Mirafiori, ni à Melfi, c'est qu'il passait à côté de la logique des revendications des ouvriers de Melfi qui était précisément le traitement égalitaire au sein du groupe, donc tout le contraire d'une logique de *dumping* social.

---

#### L'intervention de la police

La police a reçu l'ordre de forcer le piquet de grève à l'entrée de l'usine de Melfi au petit matin du 26 avril 2004. En Italie, il n'y a pas eu d'utilisation de la police contre des ouvriers depuis 1969. L'intervention chez Fiat Melfi a donc eu un impact médiatique considérable. Les ouvriers grévistes ont opposé une résistance essentiellement passive contre la charge de la police. Il y a eu treize blessés. Bien qu'un passage ait été dégagé de force pour les autocars, seulement une trentaine de salariés, essentiellement des chefs de groupe, ont alors rejoint leur poste de travail à l'intérieur de l'usine.

Dans l'ensemble, l'opinion publique et les partis de gauche ont réagi négativement contre cette intervention qui n'a été défendue que par le ministre du Travail et le vice-premier ministre, Gianfranco Fini, du parti post-fasciste Alleanza nazionale. Fait notable, la prise de position de Fini a été critiquée par Stefano Cetica, le secrétaire général du syndicat UGL, syndicat de droite historiquement lié aux partis post-fascistes. Cetica a notamment déclaré : « Du gouvernement, nous attendions une médiation et non pas la police. A

Melfi, il n'y avait pas des violents, mais des travailleurs forcés de défendre leurs droits ».

La riposte de la FIOM a consisté à élargir la lutte et à organiser une grève de solidarité de quatre heures dans l'ensemble des usines du groupe Fiat Auto pour le lendemain. L'appel a été largement suivi. A Mirafiori, l'équipe du matin, qui avait repris le travail après deux semaines de chômage partiel, s'est mise immédiatement en grève.

Le jour même de l'intervention policière, le secrétaire général de la CGIL a tenté une nouvelle médiation, en réunissant ses homologues de la CISL et de l'UIL pour une démarche commune auprès de la direction de la Fiat en vue d'une solution négociée. Après avoir reçu les trois secrétaires généraux, l'administrateur délégué du groupe, Giuseppe Morchio, a accepté une proposition de compromis. Celle-ci consiste à reprendre la négociation avec l'ensemble des fédérations syndicales, FIOM comprise, si elle accepte, « simultanément à la convocation de la négociation », de lever le blocus de l'usine Melfi. Ce compromis a ensuite été entériné par les responsables syndicaux de la métallurgie. La FIOM a réclamé et obtenu qu'un éventuel accord soit ratifié par référendum auprès des travailleurs du site de Melfi.

---

#### L'accord final

Les négociations ont commencé le soir du 28 avril. Elles ont conjointement impliqué les représentants syndicaux des RSU de Melfi et les directions nationales des fédérations de la métallurgie FIOM, FIM, UILM, FISMIC et UGL<sup>1</sup>. Les né-

---

1. C'est la première fois que l'UGL a participé à une négociation chez Fiat.

## ITALIE

gociations ont été difficiles et se sont déroulés alternativement à Rome et à Melfi. Un accord a finalement été trouvé le 9 mai 2004 et a mis fin à une grève de trois semaines qui a fait perdre au groupe la production de 40 000 voitures. L'accord donne essentiellement satisfaction aux revendications des grévistes et prévoit notamment :

- l'alignement des rémunérations de Fiat Melfi sur les autres usines du groupe, par une augmentation du salaire mensuel de 105 euros en trois étapes : la moitié en juillet 2004, 25 % en juillet 2005 et le reste en juillet 2006. Pour cela, certaines primes telles que les majorations pour travail de nuit ou de soir seront modifiées ;
- les équipes continues (de jour ou de nuit) pendant 12 jours consécutifs (le « double coup ») seront abolies. Le nouveau schéma prévoit la succession d'une semaine de six jours de travail et une semaine de quatre jours de travail suivie de deux jours consécutifs de repos ;
- la commission paritaire « conciliation et prévention » réexaminera les mesures disciplinaires (mises à pied et suspension des salaires) prises pendant les douze derniers mois ;
- une impulsion sera donnée à la formation pour « améliorer les compétences » des salariés.

L'accord a été signé par l'ensemble des organisations syndicales présentes lors de la négociation, sauf SLAI-COBAS, FAILMS-CISAL et Alternative syndicale. Pour la FIOM c'est la première fois depuis huit ans qu'elle signe un accord d'entreprise chez Fiat. Le parti des Démocrates de gauche, mais aussi celui de Refondation communiste ont accueilli l'accord favorablement. L'accord a été soumis à l'approbation des travailleurs par un vote à bulletin secret. 85 % des travailleurs du site de Melfi

(Fiat Sata et les trois entreprises externes) ont participé au vote. L'accord a été adopté avec une majorité de 77,4 %.

A la suite du référendum, FIM et UILM se sont déclarées prêtes à renouveler le dialogue avec la FIOM.

---

### Epilogue : un nouveau président pour Fiat

Peu de jours après l'adoption définitive de l'accord, le président de Fiat, Umberto Agnelli, est décédé le 27 mai 2004, seulement un an après avoir succédé à son frère Giovanni, mort le 27 janvier 2003. Beaucoup d'observateurs ont pensé que cette mort signifierait la fin de la dernière dynastie industrielle et le début de l'éclatement du dernier grand groupe italien majoritairement détenu par un capital familial. Mais c'est le contraire qui s'est produit. Le conseil de famille a immédiatement nommé un nouveau président en la personne de Luca di Montezemolo, avec comme mission de recentrer la stratégie productive du groupe autour de son métier traditionnel : l'automobile. L'administrateur délégué du groupe, Giuseppe Morchio, qui espérait être lui-même nommé président, a démissionné de son poste.

Né en 1947 à Bologne, Luca di Montezemolo cumule déjà un certain nombre de fonctions importantes. Outre ses propres entreprises, il dirige depuis 1991 la Ferrari (intégrée dans le groupe Fiat). En tant que président du syndicat des éditeurs de journaux, Montezemolo a critiqué fréquemment les effets de monopole des chaînes de télévision du Premier ministre Berlusconi à l'égard duquel il garde une distance froide depuis qu'il a décliné l'offre d'un poste de ministre. Le 26 mai 2004, Montezemolo a été élu à la tête de la Confindustria, où il succède à un prési-

## LE CONFLIT FIAT MELFI : LE RETOUR DES METALLOS

dent allié au gouvernement Berlusconi et en conflit avec la confédération syndicale CGIL. Dans sa première allocution comme président de la Confindustria, Montezemolo, a ouvertement pris le contre-pied de la ligne Berlusconi, en se déclarant favorable au dialogue avec tous les syndicats y compris la CGIL. Sa nomination au poste de président de la Fiat est donc interprétée comme nouvelle étape d'une lutte continue entre deux ty-

pes de capitalismes italiens : l'ancienne économie industrielle contre la nouvelle économie des médias, néolibéralisme autoritaire contre concertation avec les syndicats.

### Sources :

Bruno Cattero, « Fehlende Regulierung. Lean production und Gewerkschaften bei Fiat Auto », *WSI-Mitteilungen*, 7/1996.

*La Repubblica*.