

# Italie

## Grandes familles et petits patrons : cohésion sous condition

*Adelheid HEGE \**

**A**ffrontements fratricides ou *aggiornamento* bienvenu ? L'élection, au printemps 2000, du nouveau président de la plus grande confédération patronale italienne a divisé les industriels à la tête de la Confindustria. Coup de théâtre ou presque : au moment du scrutin, les grands électeurs que l'on supposait plus unifiés ont préféré au candidat confirmé du Nord un challenger méridional. Celui-ci devait réunir sur sa personne près de deux voix sur trois. La défaite était cinglante pour le candidat des « grandes familles » donné largement favori, Carlo Callieri, qui semblait avoir toutes les cartes en règle pour occuper le poste : directeur des ressources humaines chez Fiat dans les années 80 – et donc acteur de premier plan dans le bras de fer avec les syndicats qui subissaient avec la manifestation des employés organisée par la direction (la « marche des 40 000 ») une défaite historique ; vice-président de la Confindus-

tria dans les années 1990 et à ce titre directement impliqué dans les grandes concertations tripartites sur la maîtrise des coûts salariaux et la réforme du système italien des relations professionnelles ; entrepreneur à son compte à la fin de la décennie après le rachat d'une petite entreprise d'horlogerie à la périphérie de Turin. Avec ce dernier choix Carlo Callieri se conformait à une règle implicite de l'organisation patronale qui demande à son président d'être lui-même patron.

---

### Succession à la Confindustria

La victoire sans appel d'Antonio D'Amato, chef d'une entreprise moyenne dans la région de Naples, conseiller de la Confindustria pour le Mezzogiorno avant d'être président de l'Union patronale de Naples, adressait un double avertissement au sommet de la Confindustria. D'une part, elle semblait signaler que l'autorité

---

\* Cet article a bénéficié des informations et analyses de responsables patronaux et d'experts des relations professionnelles italiennes. Je tiens à remercier Giorgio Usai (Confindustria), Alessandro Vecchietti (Confcommercio), Bruno Trentin, Massimo Mascini, Marcello Ries, Domenico Paparello qui ont bien voulu accorder début juillet 2001 à Rome des entretiens à Christian Dufour et à moi-même. L'analyse qui sera faite ici et les éventuelles erreurs qui subsistent sont de ma seule responsabilité.

## ITALIE

s'est affaiblie, qu'exercent sur leur base les patrons des patrons : les arbitrages auxquels procède en son propre sein une aristocratie entrepreneuriale ancienne (les Agnelli, Pirelli, De Benedetti, Marzotto ...) ne suffisent donc plus à créer le consensus, même apparent, des larges franges d'employeurs ne partageant pas les mêmes sagas familiales. D'autre part, l'hégémonie des grands (à laquelle contribue aussi leur solide implantation dans les régions nord-occidentales de la péninsule, berceau de l'industrialisation) semblait être défiée moins par la diversité – guère nouvelle – des situations patronales, que par la plus grande pugnacité de ces patrons « différents » et conscients de l'être. Car, selon l'analyse convergente de nombre d'observateurs, les grands patrons n'avaient pas su ou voulu prendre conscience du vent de fronde qui se préparait du côté des petites et moyennes entreprises. Un journaliste économique devait ainsi noter quelques mois avant le vote : « De nombreux entrepreneurs petits et moyens, après huit ans de paix sociale et après la conquête de l'euro, estiment qu'il s'agit là de conquêtes pour ainsi dire inscrites dans la Constitution, pacifiques, non révocables. Et ils ont envie d'appuyer un peu sur l'accélérateur, de repousser les syndicats un peu plus à l'arrière-plan et de récupérer de nouvelles marges d'autonomie dans l'entreprise » .

Le vote à l'issue inattendue mettait en exergue des lignes de fracture au sein du patronat, que les deux protagonistes semblaient personifier. Le candidat évincé et son challenger victorieux semblaient cristalliser deux logiques opposées du leadership patronal : ici, le représentant de l'Italie septentrionale, manager plus qu'entrepreneur, lié à une dynastie industrielle puissante mais vieillissante vu

l'âge de ses héritiers, acquis à la méthode de négociation et d'échange avec les syndicats et du dialogue pacifique avec le gouvernement, crédité de sympathies pour les gouvernements de centre-gauche. Là, le représentant du Mezzogiorno et des générations ascendantes, au dynamisme entrepreneurial incontesté à la tête de l'entreprise anciennement petite fondée par le père, assuré des sympathies des petits patrons du Sud comme du Nord-Est, prônant une ligne plus intransigeante face aux syndicats et un recours plus avare à la concertation, ne cachant pas ses sympathies pour un gouvernement de centre-droite sous l'égide de Silvio Berlusconi qui lui est favorable à son tour.

Si l'épisode électoral met en lumière les failles dans la cohésion au sein de la Confindustria, sa portée pour l'évolution des stratégies patronales pourrait bien être davantage symbolique que réelle. Historiquement, le patronat italien n'a jamais revendiqué son unité ; il se caractérise au contraire par sa profonde hétérogénéité et un éclatement durable (Sauviat, 1987). En comparaison internationale, les associations patronales italiennes affichent deux particularités fortes : elles sont multiples et donc investies de représentativités partielles ; elles n'ont jamais coupé le lien fondateur avec leurs attaches territoriales de sorte que le local interprofessionnel préserve une grande autonomie par rapport aux structures centrales et sectorielles. On s'intéressera dans cet article tout d'abord aux choix originels des associations patronales pérennisés par les structures actuelles. Le système Confindustria retiendra ensuite l'attention. Il s'agira de décrypter l'organisation des instances dirigeantes et les relations avec les structures décentra-

lisées, les entreprises et les interlocuteurs externes. On s'interrogera enfin sur les choix stratégiques du patronat italien dans la période actuelle.

#### Une myriade d'organisations patronales

Si la Confindustria (Confederazione generale dell'industria italiana) est incontestablement l'organisation leader parmi les associations patronales, elle est loin d'être la seule. Le territoire revendiqué par chaque organisation est délimité par plusieurs axes : l'appartenance aux grands secteurs économiques, la sensibilité politique des patrons, la dimension des entreprises. La nature privée ou publique du capital a, elle aussi, donné lieu à une différenciation des organisations d'employeurs, avant que les privatisations n'y mettent fin. Le mouvement coopératif dispose enfin de ses propres structures représentatives.

Le découpage selon les grands secteurs économiques constitue l'axe de différenciation le plus ancien et celui qui agit de la façon la plus systématique. Les premières organisations patronales du 20<sup>ème</sup> siècle naissant se veulent représentation de la bourgeoisie industrielle. Celle-ci soigne ses différences avec les autres types d'entrepreneurs. Quand des structures mixtes existent, comme c'est le cas de la Confindustria de 1910, on prend soin « d'isoler » en son sein les industriels des commerçants (Lanzalaco, 1990). Entre 1915 et 1919 se met en place la trame du paysage patronal qui survivra au fascisme et qui paraît encore infranchissable aujourd'hui. On voit à cette époque quatre confédérations se répartir entre elles quatre secteurs : agriculture, commerce, banques, industrie ; l'artisanat rattaché à l'industrie sous le fascisme se dotera d'une organisa-

tion autonome après la Deuxième guerre mondiale (cf. tableau).

Dans les secteurs de l'artisanat, du commerce et de l'agriculture, les sensibilités politiques des employeurs et leurs liens avec les partis politiques donnent lieu à l'émergence d'organisations concurrentes, les unes proches du parti communiste, les autres de la Démocratie chrétienne. L'implosion du système des partis au tournant des années 1990 après la chute du mur de Berlin et l'éclatement des grands scandales politico-financiers, contribuera à atténuer les clivages et à favoriser des coopérations entre ces organisations qui restent marquées par leurs histoires originales (Regalia et Regini 1998, Lanzalaco 1998).

Dans l'industrie, Confindustria et Confapi (Confederazione italiana della piccola e media industria), sont en concurrence pour l'adhésion des petites entreprises. Si la seconde association en fait sa caractéristique distinctive, la Confindustria compte parmi ses associés 95 % de chefs de petites entreprises (Cesos, 2000). Depuis le milieu des années 1980, la Confindustria a étendu son territoire en direction des services (tourisme, tertiaire avancé, communication, transports).

La Confindustria est aussi l'héritière des entreprises privatisées dans les années 1990. Au tournant des années 1960, les entreprises à capital public avaient quitté le giron de la Confindustria pour être représentées par une organisation patronale autonome, l'Intersind. Les entreprises publiques de la pétrochimie (groupe Eni) étaient couvertes par une deuxième organisation, l'ASAP. Les privatisations mettront fin au mandat représentatif des associations patronales publiques, l'ASAP se trouvant dissoute, l'Intersind devant s'absorber dans la Con-

ITALIE

Les principales associations patronales

Organisation patronale	Création	Secteur					Sensibilité politique		Adhérents	
		Industrie	Commerce	Banques	Artisanat	Agric.	Centre-droite	Centre-gauche	Entreprises	Salariés
<b>Confindustria</b> <i>Confederazione generale dell'industria italiana</i>	1910	●							107 000	4 100 000 <sup>2</sup>
<b>Confapi</b> <i>Confederazione italiana della piccola e media industria</i>	1947	●							64 000	1 100 000 <sup>3</sup>
<b>ABI</b> <i>Confederazione bancaria italiana</i>	1997 <sup>1</sup>			●					1050	300 000 <sup>3</sup>
<b>Confcommercio</b> <i>Confederazione generale del commercio, del turismo e dei servizi</i>	1945		●				●		750 000	2 000 000 <sup>4</sup>
<b>Confesercenti</b> <i>Confederazione italiana esercenti attività commerciali, turistiche e dei servizi</i>	1971		●					●	240 000	500 000 <sup>5</sup>
<b>Confartigianato</b> <i>Confederazione generale italiana dell'artigianato</i>	1946				●		●		548 000 <sup>3</sup>	
<b>CNA</b> <i>Confederazione nazionale dell'artigianato e della piccola e media impresa</i>	1946				●			●	350 000	500 000 <sup>3</sup>
<b>Confagricoltura</b> <i>Confederazione generale dell'agricoltura italiana</i>	1920					●		●	486 000 <sup>3</sup>	
<b>Coldiretti</b> <i>Confederazione nazionale coltivatori diretti</i>	1945					●	●		670 000	1 200 000 <sup>3</sup>

1. Après la fusion avec Assicredito
2. Données Confindustria
3. Cesos (2000), 31.12.1997 ou 31.12.1998
4. Données Confcommercio
5. Données Confesercenti.

findustria. Pour les salariés de la fonction publique est instituée une agence appelée Aran (Agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni) qui représente l'employeur public dans les négociations collectives ; ces salariés voyaient auparavant leurs conditions de travail et de salaire gérées par leur ministère de tutelle.

Les organisations « mineures » ne font pas vraiment ombrage à la Confindustria dont le poids politique ne se mesure pas à la même échelle. Sur la scène publique, elles jouent sur leur complémentarité et leur différence – « la Confindustria dit une chose, la Confcommercio dit une autre », confie un dirigeant de cette dernière – et elles forment à l'occasion des alliances « pour faire contrepoids ». Pour échapper au lien privilégié

avec la Confindustria et pour se rapprocher dans une phase politique incertaine d'un électorat de centre hétérogène, l'ancien président du Conseil D'Alema (démocrates de gauche) avait à la fin 1998 ostensiblement associé l'ensemble des organisations patronales à la négociation d'un pacte social pour l'emploi (Mascini, 2000) ; le « *patto di Natale* » (pacte de Noël) a en effet été signé, outre par les trois confédérations syndicales, par 29 organisations patronales.

Ce n'est guère qu'Intersind qui, dans le passé, a pu constituer une concurrence politique sérieuse pour la Confindustria. Durant les années 1960-1980, face à un mouvement syndical combatif qui se renforçait et s'unifiait, la stratégie d'exclusion et de répression des industriels privés se trouvait mise à mal par les choix d'Intersind qui, elle, privilégiait la négociation, le dialogue et la reconnaissance du fait syndical. Le groupe dirigeant au sein d'une Confindustria affaiblie se divisait sur la question de l'inflexion de ses propres stratégies, avant d'engager un processus de réformes internes (rapport Pirelli de 1970).

#### **L'ancrage territorial dans un espace économique éclaté**

La représentation patronale en Italie n'a jamais réellement rompu avec un autre héritage historique : celui d'être issue de territoires industriellement dominants avant de se généraliser à l'intérieur d'un patchwork de bassins locaux au pouvoir économique extrêmement hétérogène. L'organisation patronale qui naît en 1910 sous le nom de Confindustria est la création autant que la prolongation d'une association locale. La « *Lega industriale di Torino* » l'utilise pour étendre et centraliser l'action associative des industriels

autochtones sur tout le territoire national (Lanzalaco, 1990). Ce n'est qu'en 1919 que la Confindustria, munie de nouveaux statuts, transfère son siège de Turin à Rome.

#### **L'emprise turinoise**

L'émergence des organisations patronales est tardive en Italie, signe de la faiblesse de la bourgeoisie italienne au sein de l'Etat unifié, qui s'avère incapable de former des alliances stables et de long terme. Pendant l'essor industriel de la fin du 19<sup>ème</sup> et du début du 20<sup>ème</sup> siècle, les entrepreneurs se montrent dépendants du soutien de groupes de pouvoir préindustriels (notamment les grands propriétaires terriens) et de la protection de l'Etat qu'ils sollicitent contre la concurrence étrangère et contre la menace d'une révolution sociale (Martinelli et Treu, 1984). Par la suite, l'intervention de l'Etat dans le système économique se pérennise en même temps que la faiblesse structurelle des gouvernements s'oppose au développement de politiques économiques et sociales durablement cohérentes et efficaces (Regalia et Regini, 1998).

Si la représentation collective du patronat prend incontestablement racine dans le triangle industriel du Nord-Ouest, elle ne s'y développe pas sur un modèle unique. Les deux régions phares de l'industrialisation, les bassins de Turin et de Milan, connaissent des évolutions contrastées. Dans la région de Milan l'industrialisation est relativement précoce ; l'artisanat local de tradition séculaire opère une lente et progressive mutation. Autour de Turin, le processus est à la fois plus tardif, plus rapide et plus radical ; industriels et prolétariat émergent s'affrontent sans que s'y interposent comme en Lombardie des figures sociales inter-

## ITALIE

médiaires, artisans et commerçants. Les finalités que se donnent les premières associations patronales reflètent leurs conditions de naissance. La riposte au conflit de classe est un ressort puissant du regroupement turinois, alors qu'il joue un rôle secondaire dans l'association milanaise, plus « inter-classiste ». Les statuts de la Lega turinoise (comme ensuite celle de la jeune Confindustria) sont prolixes sur les instruments de lutte contre le pouvoir syndical : conduite à adopter en cas de grève, organisation de la solidarité avec les employeurs aux prises avec la lutte ouvrière et syndicale, sanctions en cas de non-respect des règles collectives, etc. (Lanzalaco, *op.cit.*). La fonction syndicale s'impose dès lors durablement comme la première raison d'être de la représentation patronale.

### **Dualisme industriel et syndicalisme patronal territorial**

En même temps qu'elle s'étend, l'organisation patronale reste marquée par les profonds déséquilibres régionaux du développement industriel. D'importantes concentrations industrielles voient le jour, mais dans un petit nombre de régions. Cela opposera, et pour longtemps, le Nord prospère au Mezzogiorno défavorisé. Mais le clivage ne s'instaure pas seulement entre régions industrialisées et zones non ou peu industrialisées ; les voies d'accès à l'industrialisation distinguent profondément les « territoires », dont les modes d'organisation de l'économie capitaliste, les alliances entre les groupes sociaux, les formes de la représentation politique sont loin de former une trame unique. Les fortes spécialisations productives des régions et bassins locaux agissent comme facteur de cloisonnement et s'opposent à la formation

d'un marché national intégré, d'autant plus qu'à l'absence d'interdépendances productives et commerciales s'ajoute le faible développement des transactions et des infrastructures.

Le « localisme » patronal fait peu de cas des distinctions professionnelles ; les chefs d'entreprise ne ressentent pas vraiment la nécessité de procéder à la création de structures sectorielles fortes. Les caractéristiques des marchés du travail locaux expliquent pour partie cette résistance à la rationalité de branche. Fragmentés et localisés, ils mobilisent une main-d'œuvre non qualifiée, non spécialisée et qui maintient des liens forts avec la terre ; elle est occupée pendant quelques mois de l'année seulement dans l'industrie et retourne ensuite au travail agricole. Avant la Première guerre mondiale, il n'y a pas de centre industriel qui exercerait une force d'attraction poussant à la mobilité ouvrière ; c'est Turin qui jouera ce rôle au lendemain de la guerre. La conflictualité ouvrière, élevée dans les années 1906-1911 et 1919-1921, rencontre donc la riposte essentiellement des associations territoriales (locales) d'employeurs.

La période d'institutionnalisation lâche et hétéroclite de la Confindustria se termine avec l'avènement de l'Etat fasciste (1922-1943). Il procède à une intégration institutionnelle forte de la Confindustria, cohérente avec ses propres structures. Sous un régime d'affiliation obligatoire est mis en place un système de fédérations nationales de branche. Le réseau des structures territoriales est étendu et uniformisé. Leur rayon de compétence coïncide désormais avec le découpage des quelque 80 provinces italiennes.

### **L'espace pertinent de l'action collective ou l'hétérogénéité institutionnalisée**

De la période fasciste, la Confindustria a conservé la double affiliation des entreprises, horizontale et verticale, *via* les associations patronales territoriales interprofessionnelles d'une part, les associations sectorielles nationales d'autre part ; d'autres confédérations, telle la Confcommercio, se conforment au même modèle. Toutefois, le niveau territorial s'impose à nouveau comme le levier privilégié de l'action patronale. Encore aujourd'hui, les employeurs tendent à y voir l'espace pertinent de l'agrégation et de la défense de leurs intérêts. Nombre de choix organisationnels de la Confindustria soulignent cette suprématie officieuse : les associations territoriales sont souvent surreprésentées au sein des instances dirigeantes ; les chefs d'entreprises y adhèrent systématiquement alors que certains (notamment les petits) omettent de se conformer à la règle de la double affiliation et ne sont donc pas membres de leur fédération de branche ; l'organisation des chefs de petites entreprises ou encore des jeunes entrepreneurs est « tout naturellement » confiée aux structures territoriales interprofessionnelles ; les concentrations productives conduisent à ce que la structure territoriale « récupère » aussi, de fait, la représentation sectorielle ; les associations territoriales interprofessionnelles jouent un rôle d'accompagnement et de contrôle dans la négociation de branche, etc.

La réforme entamée au tournant des années 1970 (« rapport Pirelli ») devait harmoniser l'organisation des structures territoriales selon un modèle standard. Le tissu patronal au niveau local n'en reste pas moins caractérisé par de profondes disparités elles-mêmes reflets des inégalités du tissu productif. « Chaque organisation tend ainsi à se donner une structure

interne qui, bien que dans les grandes lignes plus ou moins fidèle au modèle prévu par le rapport Pirelli, tend ensuite à s'adapter aux tâches et aux fonctions qu'elle doit concrètement remplir » (Lanzalaco, 1998 : 172). L'écart en moyens, technicité, influence politique etc. entre les quelques grandes et les nombreuses petites associations territoriales vient accentuer l'hétérogénéité de la représentation patronale. Les structures de branche de leur côté ne sont pas conçues sur un modèle unique. Elles ne se distinguent pas seulement par une structuration plus ou moins élaborée en sous-secteurs mais aussi selon qu'elles assument, ou non, des tâches syndicales, économiques ou bien les deux.

***L'organisation collective commandée par le social plus que par l'économique***

La place réservée dans les structures patronales à la représentation collective des intérêts économiques des employeurs est incertaine et instable. L'idée d'action collective, de cohésion et de solidarité entre les employeurs semble associée avant tout à des enjeux de confrontation sociale : contenir ou repousser le pouvoir syndical d'abord, définir les règles de l'échange ensuite, influencer sur l'action publique en matière de rapport salarial et de droit syndical. On observe durant les deux premières décennies du 20<sup>ème</sup> siècle un fort parallélisme entre poussées grévistes et naissance d'organisations patronales locales (territoriales). Ce n'est qu'après la Première guerre mondiale que les statuts de la Confindustria distinguent formellement les deux fonctions et instituent au sein de la confédération une section économique et une section syndicale. Il n'y a pas aujourd'hui de structures spécifiques pour la représentation des intérêts économiques des entreprises ; au sein

de la Confindustria, de multiples niveaux en participent : instances confédérales, structures interprofessionnelles (fédérations régionales, sections spécialisées des associations territoriales), associations sectorielles.

#### **Le système Confindustria : organigramme officiel ...**

La Confindustria est une confédération de deuxième degré qui organise non pas les entreprises individuelles mais les associations territoriales interprofessionnelles d'une part, sectorielles nationales d'autre part (graphique 1). Une bonne centaine d'associations territoriales représentent les employeurs au niveau de la province le plus souvent ; elles leur offrent des services dans les domaines tant sociaux qu'économiques (cf. infra). Les associations sectorielles regroupent les entreprises selon leurs spécialisations productives (constructeurs de machines pour le traitement du bois, industriels de l'automobile, etc.). Malgré plusieurs projets de réforme, la double affiliation aux deux types d'associations ne s'est jamais réellement imposée, de sorte que de nombreuses entreprises optent pour l'affiliation territoriale uniquement. Les cotisations versées par les entreprises aux associations territoriales et/ou sectorielles sont calculées en fonction du nombre de salariés employés.

Alors que les fédérations régionales interprofessionnelles n'ont aucune compétence syndicale, cette dernière est le rôle phare des fédérations de branche qui négocient avec les fédérations de branche syndicales les conventions collectives nationales (*contratti collettivi nazionali di lavoro*).

Les principaux organes de la Confindustria sont l'Assemblée, la Commission

exécutif (*Giunta*), le Conseil directeur (*Consiglio direttivo*), le président et son équipe (vice-présidents, conseillers). (graphique 2) L'Assemblée est l'organe représentatif élargi qui se réunit une fois par an. Elle est composée des délégués des associations adhérentes qui disposent d'un ratio de votes directement proportionnel aux contributions versées à la confédération. L'Assemblée a pour fonction principale l'élection du président et des vice-présidents (tous les quatre ans) et l'approbation des lignes programmatiques proposées par le président.

La *Giunta* (commission exécutive) qui compte quelque 160 membres est le Parlement de la confédération. Les anciens présidents, les présidents des fédérations régionales et de branche en sont membres de droit. Les composantes « spécifiques », représentation des petites entreprises, du Mezzogiorno et des jeunes entrepreneurs, y envoient leurs délégués. La commission exécutive se réunit tous les deux mois et organise le débat sur les politiques de l'organisation. Elle désigne le candidat à la présidence qui sera ensuite formellement élu par l'Assemblée<sup>1</sup>.

Le conseil directeur (*consiglio direttivo*) est composé du président et des vice-présidents de la Confindustria ainsi que des conseillers élus<sup>1</sup>. La *Giunta* y envoie quelques représentants. Le conseil directeur qui, selon les statuts, ne peut excéder 32 membres, compte également dans ses rangs des représentants des petites entreprises, des structures de représentation du Mezzogiorno ainsi que des fédérations régionales et de branche.

La Confindustria dispose de son propre institut de recherche qui élabore des données et analyses statistiques, économiques et sociales. En 1977, elle a fondé à Rome l'Université Luiss Guido Carli



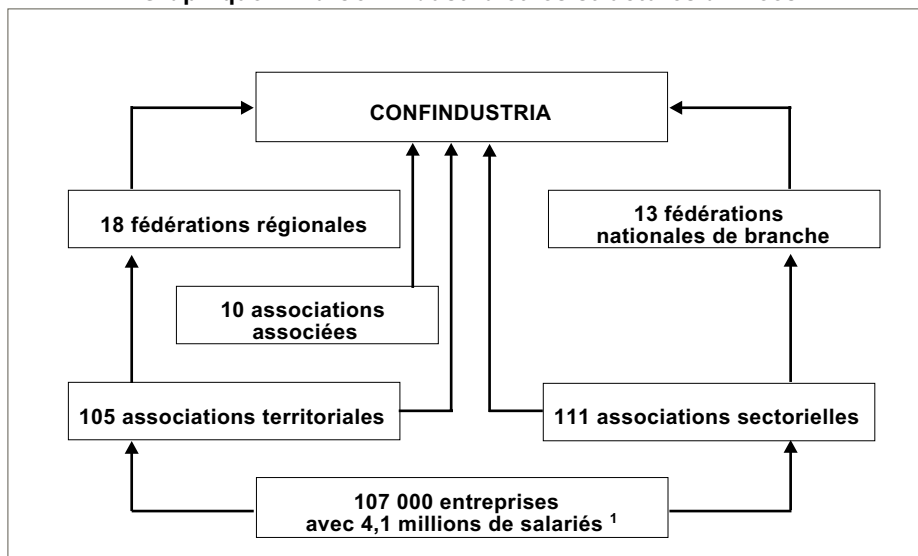
destinée à la formation économique, juridique et politique d'un vivier de futurs dirigeants. Le quotidien « Il Sole-24 Ore », l'un des journaux économiques les plus diffusés et lus dans le monde, est la propriété exclusive de la Confindustria.

**... et pouvoir d'agrégation réel**

L'hétérogénéité historique de l'organisation patronale a deux incidences majeures sur le pouvoir d'agrégation et de contrainte de la Confindustria sur ses associés. D'une part, la confédération est trop faible pour s'opposer efficacement aux élans centrifuges en son sein. D'autre part, ses noyaux historiques continuent de jouer, en coulisses davantage qu'à l'intérieur de l'organigramme officiel, un rôle

Les services que rendent aux entreprises adhérentes la Confindustria et ses structures décentralisées agissent comme un puissant motif d'adhésion. Les entreprises, petites et grandes, peuvent compter sur leur confédération pour faire entendre la voix de l'industrie face aux décideurs politiques. Les associations territoriales s'allient leurs membres par une gamme de services étendue : information économique et juridique, formation, conseil fiscal, assistance dans les domaines de la protection sociale, du droit du travail, des relations professionnelles, relations avec les acteurs politiques, les syndicats, les institutions financières, actions de promotion de l'industrie locale etc. Des représentants des associations territoriales sont présents lors des négoc-

**Graphique 1. La Confindustria et les structures affiliées**



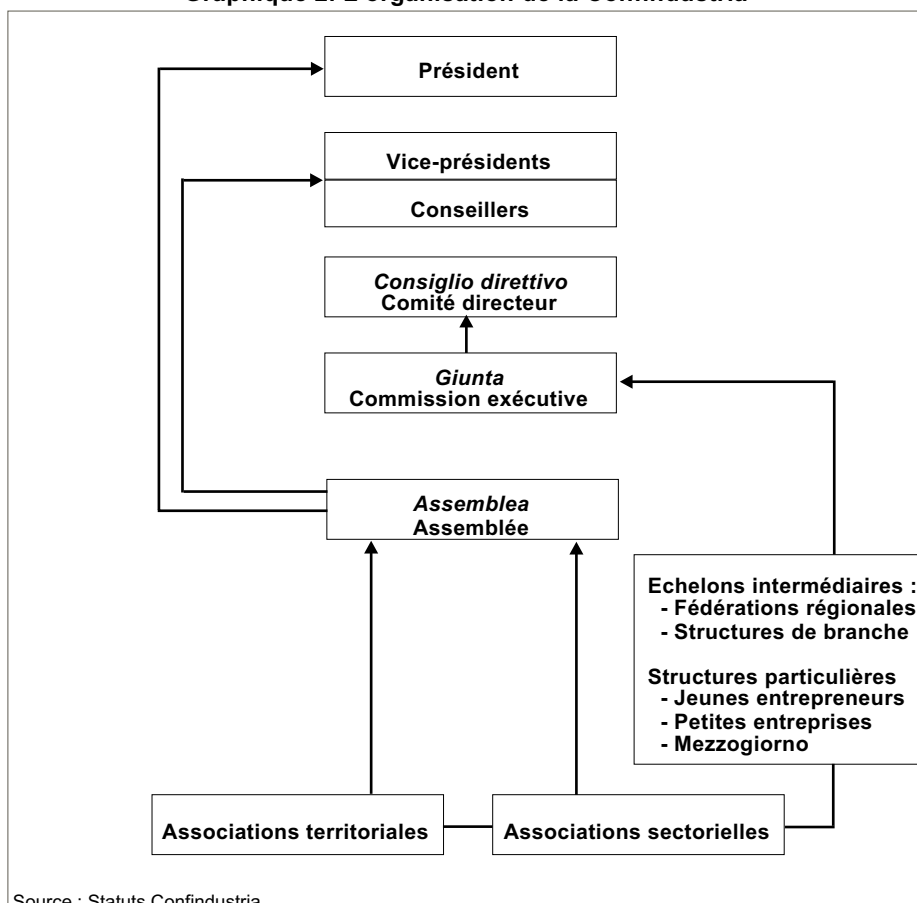
1. Données Confindustria, 2000.

aussi déterminant qu'oligarchique.

**Les entreprises entre intégration et autonomie**

ciations des accords d'entreprise. Même les grandes entreprises qui techniquement pourraient s'en dispenser renoncent rare-

Graphique 2. L'organisation de la Confindustria



ment à cette assistance externe, perçue comme un outil de renforcement de la légitimité patronale davantage que comme un instrument de contrôle, face à une délégation syndicale tricéphale<sup>2</sup>. Les associations territoriales jouent aussi un rôle important dans la négociation de branche, à côté des fédérations professionnelles : la pratique courante consiste à envoyer dans les délégations patronales de nég-

ciation des représentants d'associations territoriales dont la province héberge le plus grand nombre d'entreprises de la branche en question. La Confindustria elle-même fait connaître ses recommandations.

Si leur légitimité n'est guère contestée, les stratégies d'encadrement et de coordination orchestrées par les structures centrales ne produisent pas toujours

1. En mars 2000, 62 % des membres de la *Giunta* se sont prononcés en faveur d'Antonio

les résultats escomptés. La Confindustria n'a guère les moyens de sanctionner les choix centrifuges des entreprises affiliées. Ainsi elle observe sans plaisir, mais laisse se déployer librement, la politique d'information et de « codétermination » offensive et volontariste poursuivie par le groupe Zanussi. La convention collective de la chimie de 1998 est restée dans les annales. Alors même que, au niveau national, le patronat durcissait le ton face à la menace d'adoption d'une loi sur les 35 heures, les employeurs de la chimie consentaient à la réduction de l'horaire hebdomadaire à 37,5 heures et à des augmentations salariales plutôt généreuses. La Confindustria cherchait en vain à bloquer la signature de la convention ; son président mettait publiquement au ban la Federchimica, qualifiée de « maillon faible dans la chaîne entrepreneuriale », (Mascini, 2000 : 666).

La sociologie de la Confindustria – sa base est composée de petits et très petits entrepreneurs, son sommet est dominé par les grands – rend à l'évidence délicat le contrôle de la conformité des comportements avec les choix officiels de l'organisation. « Les représentants des grands groupes sont en tant que tels attentifs aux opportunités générales qu'offre le contexte économique et politique, alors que la base des petites et très petites entreprises [est] beaucoup plus exposée au vent de la conjoncture et toujours craintive de perdre quelque chose », note le journaliste spécialiste des organisations patronales d'Il Sole-24 Ore (Mascini, 1998 : 266). L'un des paradoxes de

l'Italie est en effet de combiner une natalité de (micro)entreprises extrêmement élevée avec un taux de croissance des entreprises très faible : l'Italie ne compte qu'une poignée de grands groupes et de multinationales en même temps que les très nombreuses entreprises petites et moyennes sont peu enclines à augmenter leur taille. Les réticences des entrepreneurs italiens à entrer en Bourse sont souvent incriminées par les dirigeants patronaux (qui n'adoptent pas pour autant des comportements systématiquement différents).

#### **Des pouvoirs d'ombre bien identifiés**

L'écrasante supériorité numérique des (très) petites entreprises au sein de la Confindustria ne constitue pas un levier de pouvoir. Les conditions de naissance de l'organisation patronale s'avèrent ici encore une fois discriminantes. Ce qui fonde la hiérarchie entre grands et petits patrons n'est pas uniquement le pouvoir économique – même si, à l'évidence, celui-ci a pour effet de rendre la confédération bien plus dépendante financièrement de la première que de la seconde catégorie d'employeurs. Les dirigeants des grands groupes ont aussi acquis une place stratégique incontestée et incontestable parce que leurs entreprises sont à l'origine du modèle industriel et entrepreneurial né dans le triangle industriel – et parce qu'ils ont su le pérenniser. L'ancienneté des grandes firmes industrielles – qui pour certaines, à l'instar de Fiat, ont traversé le siècle sans que l'entreprise cesse d'être identifiée au nom de la fa-

1. Le sommet actuel de la Confindustria est composé, outre le président, de 5 vice-présidents et de 6 conseillers.
2. Les trois confédérations syndicales CGIL, CISL et UIL sont représentées en général à la fois par les élus des instances représentatives dans les entreprises négociatrices (les RSU) et par les représentants des structures syndicales externes.

mille fondatrice (les Agnelli) – leur confère une « noblesse » qui infériorise d'emblée les arrivés sur le tard . Ces derniers sont d'autant moins en mesure de se soustraire à cette supériorité « naturelle » qu'ils partagent eux-mêmes ses référents implicites. « Tant les fondateurs de la petite entreprise que les héritiers de la grande ont en commun un élément qui n'est pas près de s'atténuer : le fort enracinement dans la propriété et dans la direction familiales de l'entreprise, l'attachement à des valeurs et des comportements qui trouvent dans la famille leur origine, leur référence et leur légitimation » (Rugafiori, 1999 : 82).

La syndicalisation des « grandes familles » n'est pas étrangère au poids politique de la Confindustria. C'est ce qui la distingue notamment des autres confédérations patronales, comme par exemple la Confindustria qui revendique une représentativité élevée dans le secteur des services – mais ne peut jouer sur le rôle emblématique d'une aristocratie entrepreneuriale, véritable élément de cohésion sociétale.

Les conditions dans lesquelles s'est déroulée en 2000 l'élection du nouveau patron de la Confindustria semblent indiquer que le règne informel mais sans partage des représentants des grandes dynasties industrielles pourrait toucher à sa fin . La Confindustria moderne a certes veillé à donner à ses structures dirigeantes un visage moins monolithique : alors que les premiers présidents d'après-guerre étaient tous issus d'Asso-lombarda, la puissante union patronale de la Lombardie et la plus grande association territoriale (Lanzalaco 1998), ce sont les patrons de petites et moyennes entreprises qui se succèdent à ce poste depuis le début des années 1980. Mais les repré-

sentants des grandes familles n'en restent pas moins très présents dans la sélection du personnel politique de la Confindustria. Les « *missi dominici* » du groupe Fiat (cotisant le plus important de l'organisation) investissent les instances de la démocratie représentative et bénéficient d'entrées privilégiées dans Viale dell'Astronomia, siège de la confédération. De sorte que, traditionnellement, « dans la Confindustria rien ne pouvait se faire contre [la] volonté » de l'entreprise turinoise .

La ritualisation du pouvoir informel n'est pas le dernier de ses atouts. Certains observateurs évoquent l'époque de la « *torretta* ». C'est dans la « tourelle » dans l'ancien siège de la Confindustria dans le centre de Rome qu'avait coutume de se réunir, jusque dans les années 1970, l'élite de l'organisation . Des arbitrages y étaient préparés, et des financements politiques décidés à la veille d'échéances électorales majeures, « toujours en faveur des partis de gouvernement » . Encore aujourd'hui, les grandes familles font entendre leur voix et font passer leurs messages dans des espaces choisis avec soin. C'est le séminaire international de Cernobbio qui réunit annuellement au lac de Côme un aréopage d'industriels, de financiers, d'intellectuels et d'hommes politiques qu'a choisi Gianni Agnelli pour adouber, avant les dernières élections législatives, un futur gouvernement Berlusconi, comme il l'avait fait auparavant au bénéfice de la coalition de centre-gauche sous Romano Prodi, « blanchie » à ses yeux par l'*aggiornamento* de l'ex-PCI.

#### **La Confindustria, utilisatrice plus qu'actrice du système politique**

La Confindustria n'investit pas directement la scène politique. Ses choix poli-

tiques n'ont été publiquement affichés que durant la première décennie d'après-guerre. Les objectifs économiques et sociaux de la bourgeoisie industrielle semblaient alors congruents avec ceux de l'Etat incarné par la Démocratie chrétienne ; le mouvement syndical restait faible. Les distances sont aujourd'hui maintenues entre des partis politiques qui ne souhaitent pas être identifiés au pouvoir entrepreneurial, et le patronat qui ne souhaite pas servir de caution à des politiques gouvernementales, quelle que soit la coalition au pouvoir. On ne voit pas les responsables nationaux de la Confindustria s'engager dans des carrières politiques à l'expiration de leur mandat, alors que ce choix n'est pas exceptionnel du côté des anciens leaders syndicaux. Assurer au monde de l'entreprise « l'accès traditionnel aux partis de la coalition majoritaire et aux agences gouvernementales » (Martinelli et Treu, 1984 : 289) n'en est pas moins un objectif de long terme de l'association patronale. Elle sait ses adhérents bénéficiaires d'un système très développé d'aides publiques aux entreprises (dénoncé par Bruxelles), qui transitent par les agences de l'Etat et qui ne sont pas toujours exemptes d'une logique de « collusion distributive ». La Confindustria compose relativement facilement avec les gouvernements en place ; ses dirigeants tout comme ses adhérents les plus emblématiques en sont les interlocuteurs directs, utilisant des espaces tant formels qu'informels. L'organisation, à l'initiative de la Confindustria, d'une grande manifestation anti-gouvernementale en avril 1997 a constitué un événement tout à fait exceptionnel qui dérogeait à la règle de la discrétion et des liens réservés. Le leadership patronal s'est d'ailleurs gardé de s'y identifier de

trop près. Alors même que la manifestation mobilisait massivement les chefs de petites entreprises et aussi les confédérations « concurrentes » (Confcommercio, Confagricoltura, Confartigianato), l'élite de la Confindustria avait finalement choisi de se tenir à l'écart.

#### **Relations syndicales : reconnaisances et dépendances**

En ce qui concerne les relations avec les grandes confédérations syndicales, la Confindustria adopte une stratégie que l'on peut considérer comme cohérente et unitaire dans le long terme – et qui ne manque pas de contradictions, de compromis entérinés puis dénoncés au sein même du patronat, dès lors qu'elle est mesurée à une échelle temporelle plus circonscrite. Jusqu'au milieu des années 50 prédomine une vision essentiellement autoritaire des rapports avec les salariés et leurs syndicats. Elle entre en crise dans le contexte économique et politique en évolution rapide des années 60 qui voit, entre autres, s'engager l'Intersind, représentation des entreprises publiques, dans une stratégie très différente de reconnaissance des syndicats et de développement de la négociation d'entreprise (*cf. supra*). La « modernisation » des relations professionnelles est dès lors à l'ordre du jour ; elle conduit à accepter les syndicats comme des interlocuteurs de plein droit et à mener avec eux des négociations à tous les niveaux. Dans les grands groupes, le statut des syndicats sera solide et intouchable : les conventions collectives sont appliquées, les instances représentatives sont constituées, le dialogue avec les représentants des syndicats territoriaux externes est engagé, la pluralité syndicale est respectée. Bien que de fortes tensions apparaissent dans le système au niveau

national – gestion de la sortie de l'automne chaud, abandon de l'échelle mobile d'indexation des salaires ... – l'échange et la concertation s'imposent comme des voies sans alternative réelle. Les pactes sociaux de la décennie 1990 (accord interprofessionnel sur la réforme des relations professionnelles et des politiques salariales du 23 juillet 1993, Pacte de Noël de 1998) semblent en révéler toute l'efficacité et le potentiel réformateur : les syndicats consentent à la modération salariale, les finances publiques sont assainies, le pays entre « la tête haute » dans l'euro .

Un regard plus microscopique révèle les contradictions et tensions parfois véhémente qui se font jour autour de ces questions dans le camp patronal. La stratégie offensive de la Confindustria pour se débarrasser de l'échelle mobile ne fait pas l'unanimité ; l'adhésion à l'Europe a longtemps divisé le monde patronal ; la question est vivement débattue de savoir si l'épisode des grandes concertations tripartites, du consensus et de la recherche d'objectifs communs dans la gestion des dossiers économique-sociaux appartient, ou non, au passé ...

#### **Décentralisation de la négociation collective ?**

Autour du thème de la décentralisation de la négociation collective se développent des débats qui mettent en lumière au sein du monde patronal les lignes de fracture en même temps que des références créatrices de cohésion. La fédération de la métallurgie Federmeccanica n'est pas suivie, loin s'en faut, par l'ensemble de ses homologues en plaidant pour un rôle plus en retrait du niveau national de branche en faveur de la négociation d'entreprise. Derrière les choix des fédéra-

tions se profilent les caractéristiques des bases syndicales, plus combatives et offensives dans la métallurgie, plus « accommodantes » ailleurs. La Confindustria qui sait les organisations syndicales profondément hostiles à l'idée de différenciation régionale des grilles de salaires conventionnelles, tâte le terrain en exprimant ses « doutes » quant à la pérennité du système actuel qui produit des normes « uniformes ». L'association patronale des banques, ABI, voit au contraire dans l'accord national unique un instrument indispensable pour appliquer aux entreprises une discipline commune .

Pour autant, toute évolution « à l'anglaise » est résolument rejetée. Dans le système italien, les normes minimales des conventions collectives nationales – minima de salaires, durée du travail – s'appliquent y compris aux entreprises non affiliées et font jurisprudence. L'hypothèse d'autonomie absolue concédée aux entreprises manque d'attraction pour les effets de concurrence qu'elle engendre – mais elle apparaît aussi incompatible avec un mandat social dans lequel se reconnaît le patronat : le monde du travail est en droit d'attendre certaines garanties en matière de salaire et de condition de travail .

Les intérêts hétérogènes des grands et des petits patrons, et des employeurs du Nord et du Sud (les uns confrontés à un problème de pénurie de main-d'œuvre sur fond de plein emploi, les autres aux prises avec une économie submergée florissante sur fond de chômage endémique) font de la recherche du compromis interne une tâche délicate pour la Confindustria, qui ne s'assume qu'au prix de discours souvent fluctuants . Les représentants des grandes entreprises craignent le coût lié au durcissement des rapports avec les

syndicats et voient au contraire tout l'intérêt qu'il y a – dans la perspective même du maintien de leur compétitivité – à s'allier les salariés et les syndicats et à opter pour l'échange durable ... qui exige des concessions. La suppression des contraintes externes et une approche de laisser-faire en matière de relations sociales semblent par contre avoir la préférence d'une majorité de petits entrepreneurs (Regalia et Regini, 1998 : 479). La domination ancienne de la grande entreprise sur la petite fait pencher la balance en faveur d'une ligne officielle plutôt réticente à l'idée de démantèlement d'acquis syndicaux historiques . De la même façon, l'organisation patronale hésite à tirer profit des divisions syndicales qui s'exacerbent dans la période actuelle. Il est difficile de savoir si l'option dominante est réellement créatrice de normes et sert de référence au monde patronal dans sa globalité – ou si, au contraire, elle tolère des élans centrifuges multiformes, laissant libres les non convaincus d'agir plus ou moins à leur guise.

Plébiscité par les petits patrons, le nouveau président de la Confindustria, imposera-t-il au sein de la Confindustria une ligne plus attentive à leurs vœux ? La liste de commandes adressée par Antonio D'Amato au futur gouvernement Berlusconi avant l'élection de celui-ci pourrait a priori le suggérer : y figure la réforme du licenciement, l'allègement des impôts, l'individualisation des salaires, les exonérations fiscales des entreprises du Mezzogiorno ... Les syndicats et notamment la CGIL dénoncent une approche qui consiste à rejeter sur Etat et les salariés, et sur eux seuls, les coûts du développement économique et de la modernisation des entreprises.

Pour autant, l'autonomie de la nouvelle présidence semble limitée pour une raison qui peut paraître paradoxale. Organisation représentative des employeurs qui tient sa légitimité première de la gestion des relations syndicales, la Confindustria voit aussi conditionné son poids par ses interlocuteurs. Dans une certaine mesure, l'association patronale « tient sa force du syndicat » ; elle est tributaire de la vitalité des échanges avec un acteur qui continue de bénéficier d'une grande visibilité sociale. C'est ce qui la distingue profondément de ses adhérents individuels ; c'est aussi ce qui pousse son leadership vers l'alliance avec les grandes entreprises, attachées à la méthode de concertation (non sans demander aux syndicats et à l'Etat un prix plus ou moins élevé selon les conjonctures). Une chose est donc de « dé-tabouiser » le dialogue social, les normes collectives et les règles protectrices du marché du travail ; encore faut-il se prémunir contre le risque d'exorciser avec le pouvoir syndical sa propre capacité régulatrice.

Les observateurs ne manquent pas à ce propos de rappeler l'expérience de l'ex-président Fossa, prédécesseur d'Antonio D'Amato (de 1996 à 2000), qui « à son intronisation envoyait d'arrogants préavis de licenciement au gouvernement en place et qui a fini par signer avec ce même gouvernement plus d'un accord » tout comme il le faisait avec les syndicats. Le pouvoir patronal doit aussi composer avec la capacité de l'Etat à intervenir de son propre chef dans le domaine des relations professionnelles. Si, au commencement de leur histoire, les organisations patronales elles-mêmes l'ont sollicité dans ce sens pour contrer la menace socialiste, elles ont appris plus tard avec la création d'Intersind et l'automne

## ITALIE

chaud que l'Etat entendait pérenniser l'expérience, éventuellement en alliance avec un mouvement syndical vigoureux et unifié .

### Epilogue

Une défaite sans appel du vieux capitalisme familial ? C'est dans ces termes qu'a été commentée l'humiliation subie par les grandes familles industrielles, élite emblématique et informelle du monde patronal, lors de l'élection du nouveau président de la Confindustria. Les représentants de la vieille bourgeoisie industrielle – pour qui la prospérité de leurs entreprises ne se dissocie pas du bien-être de l'Etat – semblaient définitivement céder le terrain aux tenants du « nouveau capitalisme » pour qui l'entreprise conditionne et oriente les choix de l'Etat et de la société civile.

Or, avec l'OPA lancée par Fiat en alliance avec EDF sur Montedison et la prise de contrôle de Telecom Italia par Pirelli (en alliance avec Benetton) en juillet dernier, les choses ne se présentent plus tout à fait sous le même angle. L'audace entrepreneuriale associée à la victoire de la « solution nationale » pousse de nouveau sur l'avant-scène les représentants des grandes familles qui s'apprêtent à « redessiner la carte du pouvoir économique en Italie ». Marco Tronchetti Provera, représentant des Pirelli, se voit comparer à un Gianni Agnelli jeune, aussi pugnace dans les choix économiques, aussi habile à « naviguer » dans le système politique. La vieille bourgeoisie industrielle a perdu une bataille, mais peut-être pas la guerre ?

### Sources :

Cesos (ed.) (2000), *Rapporto : le relazioni sindacali in Italia 1997-1998*, Rome, CNEL, Documenti CNEL 32.

Lanzalaco, Luca (1990), *Dall'impresa all'associazione : le organizzazioni degli imprenditori : la Confindustria in prospettiva comparata*, Milano, Franco Angeli.

Lanzalaco, Luca (1998), « Le associazioni imprenditoriali », pp.147-181, in Gian Prima Cella et Tiziano Treu, *Le nuove relazioni industriali : l'esperienza italiana nella prospettiva europea*, nuova edizione, Bologna, Il Mulino.

Mascini, Massimo (1998), « Le organizzazioni imprenditoriali », pp.265-275 in Cesos (ed.), *Le relazioni sindacali in Italia : rapporto 1996/97*, Rome, Cesos.

Mascini, Massimo (2000), « Le organizzazioni imprenditoriali », pp.657-674 in Cesos, *op.cit.*

Martinello, Alberto, Tiziano Treu (1984), « Employers associations in Italy », pp.264-293 in J.P. Windmuller, A. Gladstone (eds.), *Employers Associations and Industrial Relations : a Comparative Study*. Oxford, Clarendon Press.

Regalia, Ida, Marino Regini (1998), « Italy : The Dual Character of Industrial Relations », pp.459-503, in A. Ferner, R. Hyman (eds.), *Changing Industrial Relations in Europe*, 2<sup>nd</sup> ed., Oxford, Blackwell.

Rugafiori, Paride (1999), *Imprenditori e manager nella storia d'Italia*, Roma-Bari, Laterza.

Sauviat, Catherine (1987), « Un patronat italien chic et ... choc », *La Note de l'IRES*, 13, pp.34-41.

*La Repubblica*, *Il sole 24 ore*, *Rassegna sindacale*, sites internet des organisations patronales.