

# Italie

## La lutte des ouvriers de GKN à Florence, entre auto-organisation ouvrière et mobilisation sociale

Lorenzo CINI, Francesca GABBRIELLINI, Giacomo GABBUTI,  
Angelo MORO, Benedetta RIZZO, Arianna TASSINARI<sup>1</sup>

---

Au cours de l'été 2021, l'usine de composants automobiles Driveline GKN, située dans la banlieue de Florence, est devenue le champ de bataille d'un conflit industriel passionné, qui a impliqué toute une communauté locale et qui a atteint une importance et une visibilité nationales<sup>2</sup>.

Le cas GKN a remis au centre de l'attention certaines des questions cruciales qui affectent le monde du travail, en Italie comme ailleurs : la détérioration progressive des droits du travail au cours des deux dernières décennies (Hege, 2002 ; Rehfeldt, 2016), l'absence totale de politique industrielle face à une stagnation économique persistante (Cresti *et al.*, 2020), le risque de déqualification

et d'intensification du travail inhérent à la mise en œuvre des nouvelles technologies numériques (Fontana, 2021 ; Moro, 2022), la menace de licenciements massifs et de restructurations, notamment liée à la crise du secteur automobile italien (Moretti, Zirpoli, 2021).

Une mobilisation de cette ampleur dans le monde du travail n'a pas été observée en Italie depuis longtemps. Ses spécificités sont sans doute à chercher tant dans l'organisation syndicale interne à l'usine et dans sa capacité à renforcer les ressources militantes autonomes des travailleurs que dans l'habileté de ces derniers à mobiliser le tissu social environnant. Les travailleurs ont ainsi formé des alliances avec d'autres mouvements

---

1. Lorenzo Cini, University College Dublin ; Francesca Gabriellini, Università di Bologna ; Giacomo Gabbuti, Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa ; Angelo Moro, Université de Bourgogne, Artes 4.0 ; Benedetta Rizzo, Scuola Normale Superiore di Pisa ; Arianna Tassinari, Max Planck Institute for the Study of Societies, Cologne.

2. Cette chronique reprend des analyses publiées dans trois articles différents : L. Cini, A. Tassinari, « Insorgiamo. The GKN Struggle and the Resurgence of Working Class Militancy in Italy », *Notes from Below*, 25 Settembre 2021, <https://notesfrombelow.org/article/insorgiamo> ; F. Gabriellini, G. Gabbuti, « La classe dirigente », *Jacobin Italia*, 8 Dicembre 2021, <https://jacobinitalia.it/la-classe-dirigente/> ; B. Rizzo, « Come nasce un'avanguardia operaia. Appunti sul caso Gkn », *Officina Primo Maggio*, n° 4/2021, p. 31-33, <https://www.officinaprimomaggio.eu/tag/lavoro-operaio/>.

sociaux, au niveau local et national, et convoqué le monde de l'université et de la recherche pour l'appeler à apporter sa contribution.

### Une mobilisation exceptionnelle

Driveline GKN Firenze est (ou plutôt était) un équipementier automobile qui produisait des arbres d'essieux pour différents types de véhicules. En 1994, la multinationale britannique GKN acquiert l'usine appartenant à Fiat<sup>3</sup> et située dans le quartier florentin de Novoli. En 1996, elle organise le transfert de la production en périphérie vers la ville de Campi Bisenzio. Environ 90 % de la production de l'établissement était destinée au groupe Stellantis/FCA, en particulier pour les petites voitures comme la Panda, les véhicules utilitaires légers comme le Ducato et les voitures de luxe de marques telles que Maserati et Ferrari, mais aussi Lamborghini, qui appartient au groupe Audi-Volkswagen. En 2018, le groupe GKN Automotive est racheté par le fonds d'investissement britannique Melrose, dont le slogan « acheter, améliorer, vendre » semble désormais prophétique des stratégies industrielles à l'œuvre.

Le 9 juillet 2021, quelques jours seulement après la fin de l'interdiction des licenciements fixée par le gouvernement italien après les mois d'arrêt de travail liés à la pandémie de Covid-19 (Nizzoli, 2021), la direction de Driveline GKN Firenze annonce par courriel la fermeture immédiate du site et le licenciement collectif de plus de 500 travailleurs. 422 d'entre eux sont employés directement

par l'entreprise et 80 autres fournissent divers services qui ont été externalisés. L'annonce de la fermeture du site n'est ni le résultat d'une crise industrielle ou productive, ni motivée par des difficultés financières particulières. Driveline GKN Firenze était au contraire une usine « saine » avec un carnet de commandes florissant. La décision de fermeture ressortit plutôt du processus de financiarisation des entreprises (Salento *et al.*, 2013) et des principes spéculatifs du capitalisme actionnarial. Melrose décide en effet de fermer précipitamment ce site, après plusieurs mois d'investissements technologiques, de nouvelles embauches et de perspectives de développement. La direction suit à la lettre l'orientation énoncée dans la devise de l'entreprise, depuis l'acquisition et l'optimisation de l'établissement jusqu'à sa relocalisation<sup>4</sup>, qui répond à la stratégie de maximisation de la valeur actionnariale.

Le cas de GKN est loin d'être un cas isolé. La fermeture du site de Florence s'inscrit dans une tendance plus générale de démantèlement du secteur automobile italien, aggravée par le déclenchement de la crise sanitaire. Les annonces de fermetures ou de restructurations de grande échelle chez les équipementiers automobiles et les usines d'assemblage se sont multipliées ces derniers mois : Maserati à Grugliasco (Piémont), Gianetti Ruote à Ceriano Laghetto (Lombardie), Speedline à Tabina di Santa Maria di Sala (Vénétie), Vitesco à Fauglia (Toscane), Caterpillar à Jesi (Marches), Sevel Val di Sangro (Abruzzes), Bosch à Modugno (Pouilles), sans compter les 550 licenciements

3. Plus tard Fiat Chrysler Automobiles (FCA), aujourd'hui intégrée dans le groupe Stellantis, après la fusion en janvier 2021 avec Peugeot SA.

4. La fermeture du site de GKN à Florence est un cas de délocalisation multiple : une partie de la production est transférée en Pologne, tandis que les autres parties sont redistribuées aux sites existants en Italie et en France.

annoncés par Magneti Marelli sur les 4661 salariés de ses différentes usines.

Cependant, le conflit de GKN impressionne par l'ampleur exceptionnelle de la mobilisation des travailleurs de l'usine. Dès l'annonce des licenciements – au milieu de la torpeur estivale, qui marque habituellement une période d'interruption de l'activité militante –, les travailleurs de GKN, syndiqués très majoritairement à la Fiom-CGIL<sup>5</sup> (voir *infra*), s'organisent pour résister à la fermeture. En moins d'une heure, ils se rassemblent devant les portes et occupent l'usine, formant une assemblée permanente. Cette assemblée est animée avant tout par les ouvriers de GKN, mais aussi par de nombreux acteurs de la région : de l'église aux centres sociaux autogérés, des clubs de l'ARCI<sup>6</sup> aux partis politiques de la gauche extraparlamentaire, tous manifestent leur solidarité avec cette lutte. Un groupe de soutien à la mobilisation ouvrière est créé, appelé *Insorgiamo con i lavoratori GKN* (« Nous nous insurgons avec les travailleurs GKN », une formule empruntée à une devise historique de la Résistance florentine contre le nazisme). Ce réseau de solidarité se montre capable de travailler en synergie avec les ouvriers pour multiplier les initiatives de réflexion et de lutte.

Les six derniers mois de 2021 sont ainsi ponctués d'importants moments de mobilisation. L'occupation de l'usine est immédiatement suivie d'une grève de 4 heures dans le secteur de la métallurgie dans la province de Florence le 19 juillet. Plusieurs manifestations ont ensuite lieu : la première le 24 juillet, lorsqu'un

cortège d'environ 10 000 personnes défile dans les rues de Capalle, la zone industrielle de Campi Bisenzio où se trouve l'usine ; la seconde, le 11 août, jour de la libération de Florence du nazisme et du fascisme, lorsque la mobilisation des ouvriers de GKN, les différentes composantes du groupe de soutien et l'Association nationale des partisans italiens (ANPI) conduisent autant de personnes à défiler dans le centre historique de Florence. Un grand concert est également organisé aux portes de l'usine le 28 août. La manifestation nationale du 18 septembre à Florence représente enfin le premier grand cortège depuis le début de la pandémie : avec environ 40 000 participants, c'est de loin la manifestation syndicale la plus combative en Italie depuis des années, certainement la plus suivie dans la capitale toscane depuis le Forum social de 2002 succédant au G8 à Gênes.

Les travailleurs de GKN dénoncent le fait que leur licenciement est illégitime, qu'il a été effectué sans suivre les procédures d'information et de consultation syndicales prévues par les accords collectifs de branche et d'entreprise. Pour cette raison, le syndicat local Fiom-CGIL dépose un recours contre les licenciements auprès du Tribunal du travail de Florence, affirmant que l'entreprise s'est comportée de manière « antisyndicale » en violation de l'article 28 du Statut des travailleurs italien. Le 20 septembre, ce tribunal statue en faveur du syndicat, déclarant les licenciements nuls et non avenue. Il ressort de cet arrêt que la société n'a respecté ni ses obligations

5. Federazione Impiegati Operai Metallurgici-Confederazione Generale Italiana del Lavoro ; fédération de la métallurgie de la Confédération générale italienne du travail.

6. L'Associazione ricreativa e culturale italiana (ARCI, « Association italienne de loisirs et de culture ») est une association de promotion sociale proche de la gauche antifasciste qui compte plus d'1 million d'adhérents et plus de 4 000 clubs ou associations locales dans tout le pays.

d'informer les représentants syndicaux sur les niveaux d'emploi de l'usine en vertu de la convention collective nationale de la métallurgie (art. 9), ni même et surtout celles qui découlent d'un accord d'entreprise spécifique sur les droits d'information, conclu avec la représentation syndicale unitaire (RSU) (encadré 1, voir *infra*) le 9 juillet 2020. Cet accord l'engage pourtant à négocier avec les représentants syndicaux en cas d'évolution du contexte de production et des conditions de marché (encadré 2, voir *infra*). Cette victoire juridique, fruit de la construction de rapports de forces internes favorables aux travailleurs, permet de retarder de trois mois les procédures de licenciement, donnant aux acteurs de la mobilisation le temps nécessaire pour réfléchir à une proposition alternative à la fermeture totale de l'usine.

Le 30 octobre, les travailleurs de GKN participent à la marche anti-G20 lancée à Rome par les mouvements pour la justice climatique (Fridays For Future, Extinction Rebellion) et les syndicats de base, invitant tous les solidaires à les rejoindre. Treize bus partent de l'usine et des représentants d'autres conflits, comme celui de l'ancienne compagnie aérienne nationale Alitalia, se joignent à la manifestation. « Grève générale et généralisée » est le mot d'ordre lancé lors d'une assemblée convoquée le 19 novembre. Par cette expression, les travailleurs de GKN soulignent l'urgence d'une mobilisation nationale. Malgré une large résistance du monde politique et patronal <sup>7</sup>, la CGIL et l'Unione Italiana del Lavoro (UIL, Union italienne du travail) appellent le 16 décembre à la première grève interprofessionnelle

depuis 2014. Si la grève vise plus largement à contester la dernière loi de finances du gouvernement Draghi, un engagement renouvelé de l'État en faveur des politiques industrielles et de la transition écologique et le vote d'une loi contre les délocalisations figurent parmi les points de la plateforme revendicative.

Bien que le droit français en la matière (en particulier la loi Florange) soit souvent évoqué dans le débat italien, il s'agit d'une solution de dernier recours pour les travailleurs de GKN. Ces derniers ont en effet travaillé, avec un groupe de juristes solidaires, sur un projet de loi – « écrit avec nos têtes et non pardessus nos têtes ». Le projet est présenté à la Chambre des députés en octobre et est ensuite introduit par un groupe de sénateurs, sans être discuté. À la mi-décembre, peu après la grève interprofessionnelle, un amendement « anti-délocalisation » est introduit et voté dans la loi de finances 2022, malgré les critiques de tous les acteurs qui ont soutenu la proposition des travailleurs de GKN. Cet amendement se contente de définir des procédures pour réguler les délocalisations, sans que le gouvernement n'assume la responsabilité de sauvegarder le tissu productif et d'emploi du pays.

Après la grève, des journées d'organisation, de débat et d'animation de l'usine par les travailleurs de GKN ont lieu, pendant que les négociations syndicales se poursuivent. Avant les vacances de Noël surgit un nouveau propriétaire, Francesco Borgomeo : le 23 décembre, celui-ci reprend l'ensemble de l'usine sans rien révéler de sa stratégie de reconversion du site, qui reste toujours obscure à ce jour [mi-mars 2022].

7. Sur le climat antisindical qui a accompagné la déclaration de la grève interprofessionnelle, voir H. La Paige, « Italie : une grève générale et politique », *Le Club de Mediapart*, 18 décembre 2021, <https://bit.ly/3ia5OWc>.

**Du Collectif d'usine aux « délégués de liaison » : l'auto-organisation des travailleurs de GKN**

GKN est une usine singulière dans le panorama national. Ses ouvriers sont les héritiers de l'histoire syndicale de l'usine Fiat à Novoli et plus généralement de la tradition ouvrière florentine

(Causarano, 2020). La majorité d'entre eux sont syndiqués au syndicat des métallurgistes Fiom-CGIL, ce qui se reflète dans la composition de la RSU (encadré 1), où 6 délégués sur 7 sont adhérents de ce syndicat. Il existe donc une présence syndicale active et combative au niveau de l'entreprise, mais GKN est aussi l'un des sites les plus avancés du

Encadré 1

**Le système de représentation des salariés dans les établissements en Italie**

Les systèmes de relations professionnelles au niveau de l'établissement en France et en Italie ont suivi des trajectoires différentes après 1968. Si, en France, l'introduction des délégués syndicaux à côté des délégués du personnel a donné lieu à un « double canal » de représentation, en Italie, les conflits de l'« automne chaud » de 1969 ont conduit à l'introduction d'un système de représentation fondé sur le principe du « canal unique » (Rehfeldt, 1994). Dans ce nouveau système, les anciennes commissions internes (« *commissioni interne* ») ont été remplacées par les conseils d'usine (« *consigli di fabbrica* »). Ces conseils étaient composés de délégués d'atelier (« *delegati di reparto* »), élus par la base ouvrière dans le cadre d'un groupe homogène (« *gruppo omogeneo* ») de travail, soit typiquement un atelier ou une ligne de montage (Bianchi *et al.*, 1971). Du fait de l'essoufflement de la conflictualité ouvrière à la fin des années 1970 et de l'éclatement de l'unité syndicale dans les années 1980, les conseils d'usine entrent en crise et sont remplacés en 1993, via un accord tripartite entre syndicats, patronat et État, par de nouvelles instances représentatives, les représentations syndicales unitaires (RSU) (Rehfeldt, 1994). Cette instance conserve cependant le « statut hybride » du modèle précédent, car « elle fait figure de représentation syndicale en même temps qu'elle représente les salariés face à l'employeur » (Hege, 2009:38). La RSU est élue tous les trois ans par l'ensemble des salariés d'un établissement, sur un mode proportionnel et sur la base de listes présentées par les syndicats, avec la possibilité pour un électeur d'exprimer sa préférence pour un seul candidat (Rehfeldt, 2014). Cependant, les organisations syndicales gardent jusqu'en 2014 le privilège de désigner directement le tiers des délégués (*ibid.*). L'introduction d'un mode de scrutin de liste pour la RSU et le pouvoir de désignation détenu par les syndicats détendent les liens de représentation entre les délégués et les collectifs d'atelier, déclenchant des dynamiques de bureaucratisation et de personnalisation des rapports syndicaux (Moro, 2020). Depuis 2011, la RSU détient seule le pouvoir contractuel pour la négociation d'entreprise, pouvoir auparavant partagé avec les fédérations syndicales locales.

secteur manufacturier italien en matière d'auto-organisation des travailleurs, rassemblés dans un « Collectif d'usine » autonome. Tout en fonctionnant en parallèle et indépendamment des structures syndicales « officielles », ce collectif leur est étroitement lié, puisque la plupart des représentants syndicaux de l'usine en sont des membres actifs.

Un tournant dans l'organisation des travailleurs de l'usine de Campi Bisenzio a lieu en 2007, lorsqu'un conflit éclate au sein de l'espace syndical de l'usine. La direction de l'époque impose aux syndicats un accord qui aurait radicalement modifié les horaires de travail : travail le samedi et le dimanche, avec les jours de congé distribués pendant la semaine par rotation. Les jeunes travailleurs en particulier, qui ont rejoint l'usine à partir des années 2000, sont contre cet accord : cette opposition donne lieu à un conflit intra-syndical de plusieurs mois, qui conduit à la démission de l'ancienne RSU et à de nouvelles élections. La nouvelle RSU, revitalisée par un changement générationnel massif, se fixe pour objectif de dépasser la dynamique de concurrence syndicale afin de rendre le pouvoir de décision aux travailleurs (Rizzo, 2021).

Entre 2007 et 2008, le Collectif d'usine prend forme. Cet organe – qui n'est pas reconnu par l'entreprise – est chargé de renforcer la participation des travailleurs aux processus de décision

syndicale (négociations d'entreprise, organisation de la vie syndicale de l'usine, mobilisations, etc.). Outre les délégués de la RSU et les représentants des travailleurs pour la sécurité (RLS<sup>8</sup>), le Collectif d'usine comprend également les délégués dits « de liaison », figures représentatives désignées par la RSU, ratifiées par l'assemblée des travailleurs et reconnues contractuellement par l'entreprise à partir de 2018. Répartis dans les différents départements et sur les trois équipes, les délégués de liaison (actuellement au nombre de 12) sont en mesure d'adhérer aux articulations du processus de production et de faciliter ainsi la transmission et la collecte d'informations et de connaissances<sup>9</sup>. Ainsi, une structure de représentation ramifiée voit le jour dans presque tout l'établissement, où les délégués de liaison assistent les membres de la RSU dans l'activité syndicale et dans l'implication de tous les travailleurs. Néanmoins, ce collectif conserve un certain degré d'informalité : bien qu'une trentaine de militants y participent constamment, il s'adresse à une zone assez large de travailleurs sympathisants et, à certains moments particuliers, des assemblées se tiennent avec la participation d'une centaine de travailleurs. C'est ainsi qu'est créée une structure participative d'avant-garde, basée sur l'expérience italienne des délégués de ligne et d'atelier et des conseils d'usine des années 1970.

8. Le représentant des travailleurs pour la sécurité (RLS) est la personne, désignée par les travailleurs d'une entreprise selon les procédures prévues par la loi, qui a pour mission, d'une manière générale, de contrôler le respect des règles de sécurité des travailleurs par l'employeur.

9. Les délégués syndicaux de GKN racontent que la création des délégués de liaison était également une forme de réponse des travailleurs à l'introduction dans les ateliers de nouvelles figures semi-hiérarchiques, appelées *team leaders*, sur le modèle World Class Manufacturing déjà adopté par FCA (Dorigatti, Rinaldini, 2019). Ces figures, chargées de coordonner le travail d'un petit groupe d'ouvriers, étaient destinées par la direction de l'entreprise à jouer un rôle quasi syndical, devenant un point de référence pour les travailleurs eux-mêmes. Pour cette raison, il était nécessaire de « construire une structure de contre-pouvoir des travailleurs », d'où les délégués de liaison : A. Longo, « Un Collettivo di fabbrica a prova di democrazia », *Il Manifesto*, 31 luglio 2021, <https://ilmanifesto.it/un-collettivo-di-fabbrica-a-prova-di-democrazia/>.

Cette configuration institutionnelle particulière s'avère également capable de garantir un haut degré de réactivité des représentants vis-à-vis des représentés, contribuant ainsi à consolider la légitimité de la RSU. Dans la mesure où le Collectif d'usine est l'expression de ce processus d'élargissement et d'approfondissement de la représentation, le lien entre celui-ci et la RSU devient mutuellement bénéfique. En effet, cette dernière peut se présenter devant la direction de l'entreprise comme un interlocuteur et un partenaire de négociation crédible, parce que située à la confluence du réseau de connaissance et de représentation élargie, et fiable, parce qu'elle est enracinée et donc capable d'assumer pleinement les responsabilités découlant de l'exercice de l'activité de négociation.

La connaissance du processus de production mentionnée ci-dessus se reflète également dans la capacité de la RSU et surtout des RLS à protéger la santé des travailleurs dans le cadre d'une organisation du travail visant à répondre aux besoins de la production en flux tendu. L'attention portée à l'entretien et au bon fonctionnement du parc technologique de l'usine (par exemple, la demande de garder un nombre adéquat d'agents de maintenance), le scrupule manifesté à l'égard de la protection des salariés contre les risques pour la santé émanant de l'organisation du travail (problèmes ergonomiques, mais aussi stress lié au travail), la volonté de renforcer le contrôle des conditions de sécurité dans l'usine et la possibilité pour les travailleurs de s'exprimer sur cette question (par l'obtention d'un RLS supplémentaire en plus de ceux déjà prévus par la loi) témoignent de cette approche.

Par ailleurs, ces dernières années, l'activité de négociation de la RSU et du Collectif d'usine sur l'adoption et la mise

en œuvre de nouvelles technologies a été particulièrement importante chez GKN. Cette activité a jusqu'à présent pris la forme de négociations *ex post*, avec une attention particulière à la sauvegarde des droits des travailleurs face au potentiel de contrôle à distance inhérent aux nouvelles technologies et à la protection du professionnalisme ouvrier face au processus de numérisation. La négociation d'un accord visant à limiter le recours à un système numérique de collecte et d'analyse de données à des fins disciplinaires ou de contrôle des performances individuelles (encadré 2), ainsi que l'obtention d'un paquet d'heures de formation destiné à former les salariés à la gestion des outils numériques (4.0) sont autant d'exemples de cette action syndicale.

Parallèlement aux négociations *ex post*, la RSU a promu une approche proactive, capable, grâce à la contribution des délégués de liaison et à l'implication des travailleurs dans le Collectif d'usine, de suggérer des hypothèses ou des solutions visant à garantir et à améliorer la capacité de production de l'usine.

Le système de relations professionnelles centré sur la RSU et les délégués de liaison a donc permis de maîtriser les étapes du processus de production et de faire des propositions concernant l'organisation du travail, mais aussi d'étendre la protection syndicale aux segments de la main-d'œuvre de l'usine employés par des entreprises gérant des services externalisés (nettoyage, logistique, conciergerie, etc.). Cette manière de mener l'activité syndicale a non seulement contribué à créer un environnement de travail inclusif et solidaire, mais a également démontré une attention vive et continue à la protection des droits des travailleurs de l'établissement, indépendamment de leur statut contractuel.

### Quelques exemples d'accords d'entreprise négociés à GKN Firenze

*Accord pour la stabilisation progressive des travailleurs intérimaires* (février 2020) : il engage l'entreprise à garantir les niveaux d'emploi, à n'utiliser le travail intérimaire et d'autres formes d'emploi atypique qu'en accord avec la RSU et à embaucher progressivement en CDI la main-d'œuvre intérimaire. En septembre 2020, la direction viole cet accord : d'abord, elle propose un CDD de deux mois à 10 travailleurs intérimaires renvoyés au mois de mai précédent ; ensuite, après que ces intérimaires ont demandé que cette proposition soit subordonnée à une négociation avec les syndicats (comme le prévoit l'accord syndical), elle ignore leur demande et embauche 17 nouveaux travailleurs intérimaires. Donnant raison au syndicat ayant déposé le recours en janvier 2021, le Tribunal du travail de Florence condamne l'entreprise pour « comportement antisyndical ».

*Accord sur les droits d'information* (juillet 2020) : il engage l'entreprise à informer la RSU à une fréquence hebdomadaire en cas d'évolution du contexte de production et des conditions de marché. Comme l'a reconnu le jugement du Tribunal du travail de Florence appelé à se prononcer sur la légitimité des licenciements annoncés le 9 juillet 2021, cet accord a permis au syndicat d'élargir ses marges de manœuvre et de renforcer sa capacité à défendre les travailleurs, par exemple en sanctionnant le droit d'être informé à l'avance de la possibilité de licenciements collectifs suite à une variation des volumes de production prévus (Frosecchi, 2021).

*Négociation d'un accord sur la mise en place d'un système d'information appelé Captor 3* : il s'agit d'un système de collecte de données qui relie les contrôleurs électroniques des machines à un serveur central, permettant de suivre à distance et en temps réel l'évolution de la production. L'entreprise était en train de mettre en place ce système dans les mois précédant l'annonce de la fermeture. *A priori*, le système aurait offert la possibilité d'effectuer un contrôle individualisé, en permettant de connaître la situation de chaque poste de travail et en demandant aux opérateurs de décrire les causes des arrêts de production. Cependant, la RSU a considéré cette possibilité comme une violation du Statut des travailleurs, car la surveillance des postes de travail aurait ainsi eu lieu loin des chaînes, voire en dehors de l'usine, sans que les travailleurs puissent s'en apercevoir. C'est pourquoi, juste avant l'annonce de la fermeture, la RSU était en train de négocier avec la direction un accord limitant le suivi en temps réel et autorisant la récupération à distance des données relatives à l'avancement de la production uniquement en fin de poste. En outre, le projet d'accord exigeait de l'entreprise que les opérateurs s'interfacent avec les terminaux par le biais d'un nom d'utilisateur générique ne pouvant être relié à l'identité des travailleurs (afin d'éviter de contrôler leurs performances individuelles) et que les données recueillies par ce système d'information ne puissent être utilisées à des fins disciplinaires. L'annonce de la fermeture de l'usine a bien évidemment interrompu les négociations à ce sujet.



---

**De l'occupation de l'usine  
à la mobilisation  
des réseaux de solidarité**

Depuis sa création, le Collectif d'usine agit donc pour élargir l'espace de participation des travailleurs et des travailleuses aux activités syndicales, se réunissant régulièrement pour discuter des questions contractuelles, organisationnelles et politiques liées à la vie de l'établissement. Cette dynamique participative a été particulièrement évidente dans la mobilisation ouvrière qui a suivi l'annonce de la fermeture du site. Le Collectif d'usine a en effet joué un rôle clé dans la coordination de cette lutte, en étant impliqué dans plusieurs aspects, tant politiques que logistiques. Par conséquent, la grande majorité des ouvriers de l'usine ont pris une part active à l'organisation de la mobilisation. Cette organisation implique notamment :

- l'occupation continue de l'usine depuis juillet 2021, soutenue par la prise en charge et la coordination de toutes les activités quotidiennes nécessaires à la vie de l'établissement ;

- la mise en place d'un processus décisionnel qui se déroule par le canal de l'assemblée permanente, capable d'aborder au jour le jour les enjeux les plus urgents ;

- la constitution de trois équipes de garde quotidiennes (6h-14h, 14h-22h et 22h-6h), qui se tiennent aux quatre portes de l'usine pour protéger l'occupation permanente contre d'éventuelles menaces extérieures ;

- la coordination de toutes les formes d'action politique concernant la mobilisation (rassemblements, manifestations, grèves, etc.) ;

- le déploiement de différentes formes de médiatisation du conflit (distribution de tracts, conférences et réunions publiques, participation à des concerts et autres événements culturels, etc.).

En outre, les travailleurs soulignent combien il a été important de s'interroger dès le départ sur la nécessité de prendre soin les uns des autres et de l'usine, et pas seulement du point de vue de la maintenance technique de l'établissement. Répartir les tâches liées au nettoyage des espaces communs et des toilettes ; organiser le service de cantine (approvisionnement en nourriture et en boissons, préparation et distribution des repas) ; rendre confortables les tentes installées à l'intérieur du périmètre de l'usine sont quelques exemples de la mutualisation du travail militant qui permet de poursuivre la mobilisation et de tenter d'équilibrer les temps de vie privés et militants. Ce dernier objectif est également soutenu par la création d'un groupe de coordination des femmes (Coordinamento Donne GKN), qui réunit les épouses et compagnes de la main-d'œuvre presque exclusivement masculine de l'usine <sup>10</sup> et qui rend possible la participation active des familles des travailleurs à la mobilisation.

Aux côtés de la lutte ouvrière, deux autres canaux d'organisation fonctionnent en parallèle. Tout d'abord, les activités syndicales institutionnelles, menées notamment par la Fiom-CGIL. Le syndicat opère principalement par le biais de canaux institutionnels, ou en participant à des tables de négociation avec les autorités locales, les responsables gouvernementaux et l'entreprise. En particulier, la RSU et les dirigeants locaux et

---

10. La principale exception est le personnel de nettoyage (service externalisé). Le conflit a représenté un tournant dans la prise de conscience de cette composante et de sa condition subalterne, à tel point que la ré-internalisation de ce service est devenue une revendication du Collectif de l'usine dans les négociations avec le nouveau propriétaire.

nationaux de la Fiom-CGIL participent à de nombreuses réunions liées à la « table de crise » ouverte au ministère du Développement économique, en présence de la vice-ministre Alessandra Todde, figure de proue du Mouvement 5 Étoiles, et des représentants d'Invitalia, l'agence nationale de développement, détenue à 100 % par le ministère. Au début du conflit, les réunions visent à contrôler le calendrier de la procédure de licenciement dictée par le fonds Melrose et à faire pression sur l'État pour qu'il intervienne directement dans la reconversion de l'établissement, ce qui aurait marqué une nouvelle étape de l'intervention publique dans la résolution des crises industrielles.

Ensuite, les mobilisations massives organisées par le Collectif d'usine ont pu générer une solidarité bien au-delà du périmètre des personnes directement impliquées dans le conflit. Le déploiement de ce vaste répertoire organisationnel n'aurait pas été possible, ou n'aurait pas été activé aussi efficacement, sans le soutien solide de la communauté locale environnante. En ce sens, la mobilisation des travailleurs de GKN se caractérise par une capacité organisationnelle permettant de forger des alliances stratégiques au niveau local avec d'autres conflits du travail et d'autres mouvements sociaux. C'est précisément le tissage continu des relations à ces deux niveaux qui s'avère d'une importance décisive.

D'un côté, et bien avant ce conflit, les travailleurs de GKN et leur Collectif d'usine ont établi des relations de solidarité et de soutien avec d'autres conflits du travail dans la région de Florence et de Prato <sup>11</sup>, en prenant part à des

manifestations, des piquets de grève et des assemblées. De l'autre, surtout les membres du Collectif sont depuis longtemps impliqués dans diverses réalités politiques et militantes (centres sociaux autogérés, partis politiques ou mouvements de la gauche extraparlamentaire) ou socio-culturelles (clubs ARCI, groupes sportifs ou de supporters, associations culturelles, etc.) au niveau local. À cela s'ajoutent les liens tissés par le Collectif, tout particulièrement pendant la lutte, avec les mouvements et associations d'étudiants des lycées et universités de Florence et d'autres villes toscanes. Dans le même temps, les travailleurs mobilisent les éléments symboliques de l'héritage politique militant de la région florentine, faisant fréquemment référence à l'expérience de la Résistance partisane contre le nazisme et le fascisme ou aux expériences antérieures de luttes ouvrières locales. Ces références, largement partagées par toutes ces réalités, facilitent la consolidation des alliances et font du conflit de GKN un « mégaphone » et un point de ralliement pour de nombreuses autres luttes locales.

Cette densité des liens tissés au niveau local permet de mobiliser les ressources organisationnelles et politiques disparates en mesure de soutenir le conflit en cours. En particulier, la création du groupe de solidarité *Insorgiamo con i lavoratori GKN*, composé de sympathisants de la lutte de GKN, s'avère cruciale pour la réalisation de plusieurs tâches. Ce groupe, qui tient une assemblée hebdomadaire, a joué en effet un rôle essentiel en apportant un soutien au Collectif d'usine dans l'élaboration et dans

11. Pour ne citer que quelques exemples : les conflits à la teinturerie *Textprint* à Prato, à la cartonnerie *Cartonificio Fiorentino* à Sesto Fiorentino, à l'usine *Bekaert* à Fligine Valdarno, ainsi que ceux des travailleurs de la santé et des travailleurs des coopératives du réseau des bibliothèques municipales de Florence.

l'organisation des activités liées à la lutte de GKN (manifestations, rassemblements, événements culturels, concerts, etc.). En outre, ils contribuent de manière décisive à la communication de tous ces événements, principalement par le biais de diverses formes de distribution de tracts, mais aussi par une présence constante et massive sur les médias sociaux.

Ces différents canaux d'action et de mobilisation visent tous le même objectif : accroître la visibilité politique du conflit, afin que les institutions locales ainsi que le gouvernement national se sentent continuellement interpellés pour empêcher, ou du moins prévenir par tous les moyens possibles, la délocalisation de l'usine. Toutefois, la lutte des travailleurs florentins ne se limite pas à exiger une issue à leur conflit spécifique, mais vise à jeter les jalons de la définition d'un plan de redressement pour l'ensemble du système productif national, en commençant par une intervention structurée pour répondre au problème des délocalisations sauvages et de leur coût social.

---

### **Au-delà de l'impasse : l'élaboration du plan d'entreprise et la contribution du monde universitaire**

Après le jugement du Tribunal de Florence pour comportement antisyndical, qui bloque la procédure de licenciement ouverte en juillet (et la tentative du fonds Melrose de la rouvrir fin novembre 2021), Francesco Borgomeo intervient sur la

scène du conflit. Cet entrepreneur, cité plus haut, est d'abord chargé par le fonds Melrose de trouver des acquéreurs pour l'usine de Campi Bisenzio, mais au mois de décembre, il avance sa propre candidature pour la reprendre. Son plan promet de garantir la continuité de l'emploi, en vue de la création d'une nouvelle entreprise avec de nouveaux partenaires encore inconnus, sur la base d'un plan de reconversion dont les détails ne sont pas révélés, à l'exception de quelques vagues références au secteur des énergies renouvelables et aux machines pour l'industrie pharmaceutique<sup>12</sup>.

Pendant ce temps, alors que la reprise de la procédure de licenciement semble n'être qu'une question de jours, et face à l'absence d'ouverture de la part de Melrose et à l'inaction des institutions, le Collectif de l'usine GKN reprend l'initiative. Pour sortir de l'impasse, il cherche à élaborer son propre « Plan d'entreprise pour la continuité de l'emploi », visant à garantir les niveaux d'emploi et les droits des travailleurs. Le 5 décembre 2021, il appelle donc à une assemblée de « tous les sujets capables de contribuer » à l'élaboration de ce plan. Les travailleurs savent qu'ils peuvent compter sur la réponse de nombreuses personnes qui, dans les universités toscanes et ailleurs, ont soutenu activement leur lutte, qu'il s'agisse des signataires d'un appel d'universitaires contre la fermeture de l'usine<sup>13</sup> ou du collectif d'« ingénieurs solidaires »<sup>14</sup> qui se sont engagés à imaginer des propositions pour la reconversion de

---

12. Dans une interview accordée à l'édition locale de Florence du *Corriere della Sera* le 7 mars 2022, Francesco Borgomeo a annoncé que les détails de son plan d'entreprise seraient révélés à la fin du mois de mars 2022, mais est resté vague tant sur les perspectives de reconversion industrielle du site que sur les autres acteurs économiques qui seront impliqués dans la nouvelle société : <https://bit.ly/37orvzB>.

13. Le texte intégral de l'appel est consultable à l'adresse suivante : <https://www.facebook.com/coordinamentogknfirenze/posts/1558170817856700>.

14. Le texte intégral de l'appel est consultable à l'adresse suivante : <https://www.facebook.com/coordinamentogknfirenze/posts/1563136334026815>.

l'établissement. Une première rencontre a eu lieu quelques jours plus tôt à la Scuola Superiore Sant'Anna de Pise, où l'Institut d'économie a consacré un après-midi à la question <sup>15</sup>. Quelques jours plus tard, l'assemblée est relancée par un appel des « Économistes solidaires » <sup>16</sup> qui ont organisé la rencontre, afin de comprendre comment mettre au service de la lutte les savoirs critiques laborieusement maintenus en vie dans une université de plus en plus asservie à la logique de la productivité académique.

L'appel, après avoir reconnu dans l'affaire GKN « les distorsions classiques d'un système économique fondé sur la liberté totale d'entreprise », la définit également comme « un cas d'école d'embarras politique et d'absence d'intervention de l'État ». Dans un pays qui compte « près de 90 cas d'entreprises en crise au ministère du Développement économique, impliquant 100 000 travailleurs », il n'existe aucune stratégie de politique industrielle « capable de fixer des objectifs de long terme, qui soit en mesure d'examiner la dynamique de l'innovation, d'identifier et de promouvoir une stratégie productive, d'endiguer l'effritement d'un tissu productif usé par des décennies de délocalisations et de fermetures d'usines ». Entre le 19 novembre et le 5 décembre, un groupe d'économistes, d'historiens et de sociologues (dont certains des auteurs de ce texte) se réunissent et travaillent côte à côte avec le Collectif d'usine et le groupe d'ingénieurs solidaires à la rédaction du plan. Sous une forme réduite, ce plan est présenté et distribué aux participants à l'assemblée, et, sous une forme plus élaborée, il est ensuite modifié et affiné en

tenant compte des nombreuses contributions qui ont émergé du débat, ainsi que de l'évolution continue de la crise de l'entreprise. Il est enfin présenté officiellement dans une conférence de presse tenue au portail de l'usine le 11 mars 2022.

Partant d'une analyse de l'évolution et de l'état actuel des relations professionnelles dans l'usine, le plan propose une « perspective à plusieurs niveaux, visant à garantir l'objectif ultime de la stabilité de l'emploi et du revenu des travailleurs », basée sur deux propositions alternatives. La première est davantage en continuité avec la production actuelle et dessine une trajectoire de reconversion progressive de l'usine vers la production de composants mécaniques pour les véhicules de transport public (routier ou ferroviaire) ou privé « vert », imaginant la création, dans le site de Campi Bisenzio, d'un « Pôle public pour la mobilité durable ». Cette proposition vise à contrecarrer la tendance plus générale de démantèlement du secteur automobile italien, autrefois florissant et aujourd'hui en cours d'abandon par les grands acteurs privés ainsi que par les politiques industrielles de l'État. Ce dernier élément est devenu encore plus évident dans le contexte de la crise sanitaire et de l'action ambivalente du gouvernement qui, d'une part approuve les objectifs du document de la COP26 et du Pacte vert pour l'Europe pour réduire les émissions mais d'autre part, n'envisage aucune intervention spécifique pour le secteur automobile et des transports en général.

La seconde proposition implique une trajectoire de reconversion plus radicale vers la production pour la génération

15. L'enregistrement vidéo de la conférence est disponible à l'adresse suivante : <https://bit.ly/3u2bCXt>.

16. Le texte intégral de l'appel est consultable à l'adresse suivante : <https://www.facebook.com/coordinamentogknfirenze/posts/1607680679572380>.

d'énergie « propre ». Dans ce contexte, il est proposé de fabriquer des électrolyseurs pour la production d'hydrogène et/ou des panneaux photovoltaïques, en vue d'une intégration avec les stratégies définies dans le Plan national italien de relance et de résilience (PNRR)<sup>17</sup>. Ce faisant, le plan tente également de nourrir le débat – assez réduit, à vrai dire – sur l'utilisation et la destination des fonds du PNRR. Il souligne que ce plan de relance énonce des objectifs (transition écologique, mobilité durable, cohésion sociale) qui ne peuvent être confiés uniquement à des entreprises peu ou pas réglementées, et affirme qu'il s'agit là d'une opportunité d'intervention publique plus intense et clairvoyante. Pour cette raison, le plan suggère également l'implication des acteurs publics encore dotés de capacité d'action dans la sphère économique, prônant une « nouvelle forme de contrôle et de gestion de l'usine avec la valorisation des connaissances des travailleurs » et l'institutionnalisation de nouvelles relations plus vertueuses entre l'usine et les universités.

---

### Conclusion

Plusieurs leçons méritent d'être tirées de la lutte de GKN, toujours en cours. En premier lieu, le fait que les analyses des mobilisations des travailleurs ne doivent pas se limiter à une perspective « syndicalocentrique ». L'action en justice initiée par le syndicat a été certes essentielle pour gagner le conflit juridique sur les licenciements, mais la lutte de GKN a été portée et organisée dès le début par les travailleurs eux-mêmes et le Collectif d'usine y a joué un rôle

politique fondamental. C'est précisément dans cette capacité d'auto-organisation des travailleurs que réside la force de cette mobilisation. Cet accent mis sur les formes d'organisation par le bas, loin de signifier la non-pertinence des structures syndicales, souligne l'importance de considérer l'ensemble des infrastructures organisationnelles qui peuvent entrer en jeu. Celles-ci interagissent et se renforcent mutuellement dans le développement et le soutien des mobilisations, sans qu'il soit nécessaire d'imposer des formes organisationnelles spécifiques. La mobilisation par le bas, la consolidation et la revendication du pouvoir de négociation ne sont pas considérées par le Collectif d'usine comme des stratégies antagonistes, mais comme faisant partie du même programme politique radical. En outre, la lutte de GKN montre, comme d'autres mobilisations, comment des alliances, des coalitions et des liens cultivés localement peuvent contribuer à amplifier avec succès une lutte industrielle, basée sur le lieu de travail, et lui donner des racines, des jambes, une durabilité et une visibilité politique.

Comme ils l'ont écrit sur leur page Facebook<sup>18</sup>, les travailleurs de GKN ont montré ces derniers mois qu'ils sont bien la « classe dirigeante ». Leur mobilisation et leurs propositions ont déjà fonctionné et le peuvent encore comme point de rencontre pour intensifier et généraliser le conflit syndical sur de nombreux fronts. En commençant par la demande d'une loi contre les délocalisations, jusqu'au plan de reconversion de l'usine réalisé avec le groupe d'ingénieurs et d'économistes, qui soulève d'importantes questions sur

---

17. Soit le plan de relance économique post-pandémique, financé par les fonds du programme européen « Next Generation ».

18. Lien à la page Facebook du Collectif d'usine – Travailleurs de GKN Florence : <https://www.facebook.com/coordinamentogknfirenze>.

l'avenir du secteur automobile en Italie et sur le rôle de l'État pour accompagner la transition écologique. Le grand nombre de restructurations d'entreprises en cours, entraînant la perte de milliers d'emplois et l'appauvrissement de territoires entiers, ainsi que le retrait progressif de Stellantis d'Italie et l'absence d'une stratégie organique pour soutenir la relance du secteur automobile montrent clairement que le soutien des syndicats nationaux et des forces politiques, au Parlement et au-delà, est aujourd'hui absolument nécessaire.

Mais jusqu'à présent, ce soutien a été plus symbolique que substantiel : en dehors d'un petit groupe de parlementaires, les forces politiques au Parlement ont ignoré le projet de loi anti-délocalisation rédigé par les travailleurs de GKN avec le groupe de juristes solidaires, et les syndicats de la métallurgie, à l'exception de la Fiom-CGIL<sup>19</sup>, semblent réticents à se mobiliser pour la sauvegarde du secteur automobile, préférant attendre un engagement du gouvernement sur la question. De surcroît, malgré les demandes des partenaires sociaux (syndicats et associations patronales) et malgré l'avis récemment exprimé par la Commission parlementaire pour la sécurité de la République (Copasir) elle-même qui l'a incité à faire entrer l'État italien dans l'actionnariat de Stellantis<sup>20</sup>, le gouvernement s'est montré jusqu'ici peu enclin à prendre des mesures concrètes pour garantir les niveaux d'emploi dans le secteur automobile. Enfin, même sur le front des politiques industrielles, la stratégie gouvernementale détaillée dans le PNRR

continue de s'inscrire dans un paradigme bien établi, caractérisé par « des interventions strictement horizontales, sans cibles spécifiques, ni contraintes pour atteindre des objectifs environnementaux, sociaux ou même d'emploi prédéterminés » (Cresti, 2021:227-228). Dans ce contexte, la mobilisation politique et syndicale semble plus que jamais nécessaire pour contraindre le gouvernement à un changement de vitesse.

### Sources :

Bianchi G., Aglieta R., Merli Brandini P. (1971), « Les délégués ouvriers : nouvelles formes de représentation ouvrière », *Sociologie du travail*, vol. 13, n° 2, p. 178-190, <https://doi.org/10.3406/sotra.1971.1845>.

Causarano P. (2020), « Firenze e la sua "città meccanica" nell'Autunno caldo », in Bartolini S., Causarano P., Gallo S. (eds.), *Un altro 1969: I territori del conflitto in Italia*, Palermo, New Digital Frontiers, p. 3-38, <https://bit.ly/3CQy21q>.

Cresti L. (2021), « Niente di nuovo sul fronte industriale: Le proposte per il sistema produttivo nel PNRR », *Pandora Rivista*, n° 2/2021, p. 223-231, <https://bit.ly/3ifRT0V>.

Cresti L., Lucchese M., Pianta M. (2020), « Una politica industriale per il dopopandemia in Italia », *L'industria*, n° 2020/4, p. 607-627, <https://doi.org/10.1430/98705>.

Dorigatti L., Rinaldini M. (2019), « Lavorare nel secolo del WCM. Condizioni di lavoro e partecipazione in FCA-CNH », *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n° 3, p. 65-84.

Fontana D. (2021), *Digitalizzazione industriale: Un'inchiesta sulle condizioni di lavoro e salute*, Milano, Franco Angeli.

Frosecchi G. (2021), « Diritti collettivi di informazione. Lezioni dal caso GKN », *Labour & Law Issues*, vol. 7, n° 2, p. 37-54, <https://doi.org/10.6092/ISSN.2421-2695/14082>.

19. La Fiom-CGIL a tout récemment lancé une campagne de mobilisation syndicale, dans le but d'ouvrir une voie commune avec les instances gouvernementales pour obtenir une table ronde sur le secteur automobile et parvenir à « un accord-cadre sur la gouvernance des politiques et du processus de transition industrielle » : <https://bit.ly/3u4ckU4>.

20. R. de Forcade, « Il Copasir lancia ipotesi Cdp per gli equilibri di Stellantis », *Il Sole 24 Ore*, 10 febbraio 2022, <https://bit.ly/3wdYzVC>.

- Hege A. (2002), « Italie : réforme du marché du travail et crise de la concertation sociale », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 78, septembre, p. 142-154, <https://bit.ly/3lfpVle>.
- Hege A. (2009), « Italie : une réforme du système de la négociation collective sans unité syndicale », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 117, mars, p. 37-46, <https://bit.ly/3u5f3ML>.
- Moretti A., Zirpoli F. (eds.) (2021), *Osservatorio sulla componentistica automotiva italiana 2021*, Venezia, Edizioni Ca' Foscari, <https://doi.org/10.30687/978-88-6969-564-3>.
- Moro A. (2020), « La représentation syndicale comme lien personnel : ouvriers et délégués dans une usine italienne », *Critique internationale*, n° 87, p. 119-140, <https://doi.org/10.3917/crui.087.0119>.
- Moro A. (2022), « Dans les usines digitales, le travail ouvrier est (toujours) une expérience de classe », *Contretemps*, 3 janvier, <https://bit.ly/3Jgva0s>.
- Nizzoli C. (2021), « Italie : du gel des licenciements au plan de relance européen », n° spécial, « Des mesures inédites face à la crise liée au Covid-19 : le grand retour de l'État », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 176, décembre, p. 114-125, <https://bit.ly/3waOB7e>.
- Rehfeldt U. (1994), « Italie : la réforme du système de représentation des salariés dans les établissements », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 26, p. 22-27.
- Rehfeldt U. (2014), « Italie : nouvel accord sur la représentativité : mérites et dangers d'une règle majoritaire », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 147, septembre, p. 53-61, <https://goo.gl/n3o7cA>.
- Rehfeldt U. (2016), « Italie : le "Jobs Act", un nouveau pas vers la flexibilité pour les travailleurs et vers la sécurité pour les employeurs », dossier, « Des réformes du marché du travail pour quelles performances ? », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 155, septembre, p. 57-70, <https://goo.gl/A8FYgw>.
- Rizzo B. (2021), *Negoziare l'Industria 4.0: Il ruolo della rappresentanza sindacale a livello di impresa. Il caso dello stabilimento GKN Driveline di Campi Bisenzio*, Mémoire de Master en science politique, Université de Florence, École de Sciences politiques « Cesare Alfieri ».
- Salento A., Masino G., Berdicchia D. (2013), « Financialization and Organizational Changes in Multinational Enterprises », *Revue d'économie industrielle*, n° 144, p. 145-176, <https://doi.org/10.4000/rei.5710>.