



## Fiche synthèse étude de cas FIAT Mirafiori

PN, le 29 sept. 06. Version 2

- ✓ Acteur majeur de l'industrie automobile mondiale comme constructeur généraliste, FIAT a été confronté comme la plupart de ses concurrents à la question des alliances globales stratégiques et de la consolidation du secteur. L'accord de rapprochement signé avec GM en 2000 illustre cette évolution. Parallèlement le système productif a connu dans l'automobile de évolutions majeures : automatisation, désintégration verticale et délocalisations, augmentation du niveau technologique des nouveaux modèles, renouvellement accéléré des gammes... Ceci dans un contexte de marchés occidentaux matures et l'émergence de nouvelles zones de développement : Asie du Sud Est, Amérique latine par exemple. FIAT a connu une autre évolution importante au début des années 2000 : L'effacement de l'actionnariat familial d'origine (la famille Agnelli) dans le management opérationnel du groupe.
- ✓ En raison du poids économique et social de l'industrie automobile en Italie, les enjeux politiques sont forcément importants et la conflictualité sociale est très élevée dans ce secteur industriel, ceci depuis les années 70. Chez Fiat, les relations sociales sont caractérisées depuis longtemps par une absence de cadre coopératif et une marginalisation des organisations syndicales par la direction.
- ✓ Fiat a du faire face à une crise majeure au début des années 2000 caractérisée par une baisse des performances commerciales, des résultats financiers fortement dégradés. Cette crise s'explique également par des facteurs « endogènes » au management que traduit l'absence de ligne stratégique. Cette période est marquée à la fois par les premiers pas de la fusion avec GM et très rapidement son échec (et donc l'arrêt du processus)
- ✓ Seules les autorités locales se sont inscrites dans une réelle démarche d'anticipation et ont essayé de dégager une vision du futur à partir de diagnostics territoriaux. Dans un tel contexte, l'implication des autorités locales dans la réorganisation de l'espace métropolitain turinois (site de Mirafiori) semble répondre à une approche cohérente malgré les retournements « stratégiques » permanents très perturbants du constructeur. Les autorités locales entendent préserver, dans une période de dynamisme économique, le savoir faire automobile en facilitant l'implantation d'entreprises du secteur mais pas forcément liées à FIAT sur les terrains libérés par la réorganisation de l'entreprise. Le portage foncier, la promotion d'actions de formation et le soutien à l'innovation et à la R&D sont assurés par les collectivités territoriales (région du Piedmont, province de Turin et ville de Turin). De fait FIAT conditionne l'implantation d'une ligne de montage du nouveau modèle « Grande Punto » en 2006 à cet engagement des autorités locales. Une précédente tentative de création d'une agence locale de développement avait échoué du fait des revirements du constructeur.
- ✓ Les effectifs de Fiat sur le site de Mirafiori ont été ramenés de 27 000 à 15 000 entre 2002 et 2005. Les dispositifs publics nationaux ont été mis en oeuvre pour ajuster l'emploi : « *Mobilita lunga* » principalement pour les ouvriers et la CIG (Cassa Integrazione Guadagni) pour les « cols blancs ».