

# Sergio Marchionne s'en va, l'Italie salue un patron star

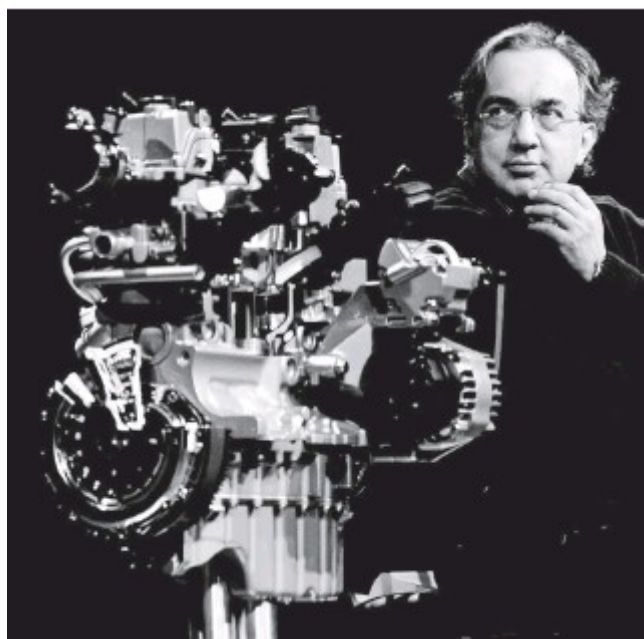
DISPARITION Décédé mercredi, le stratège a profondément marqué l'économie italienne. En 14 ans, il est parvenu à redresser le groupe Fiat

---

Le Temps · 26 luglio 2018 · ANTONINO GALOFARO, ROME @ToniGalofaro

---

DISPARITION Il était à la tête de Fiat et de Ferrari, symboles de l'industrie italienne. Le manager italo-canadien s'est éteint à 66 ans dans un hôpital zurichois. En Italie, une page se tourne



Pour marquer l'importance du deuil, les députés italiens ont observé une minute de silence, tandis que les chaînes de montage des usines du groupe Fiat se figeaient. Elus et employés ont ainsi salué la mémoire de Sergio Marchionne, 66 ans, il y a peu administrateur délégué de Fiat et président de Ferrari, décédé mercredi dans un hôpital zurichois.

Né en Italie, émigré adolescent au Canada, vivant entre son pays d'origine, la Suisse et les Etats-Unis, Sergio Marchionne était diplômé en philosophie, en droit et en management. Il était aussi amateur de Ferrari et d'opéra. En Italie, il s'était rendu populaire en redressant Fiat, qu'il a rejoint dès 2004. En quatorze ans, il a remodelé le groupe, l'associant en 2014 à l'américain Chrysler, ce qui avait fait de lui un des grands acteurs de l'automobile mondiale, de part et d'autre de l'Atlantique. Autres succès, la relance de Jeep, de Maserati et le développement d'Alfa Romeo.

Sergio Marchionne affichait une certaine décontraction, ne quittant jamais ses pulls noirs, qu'il soit dans son jardin, au Quirinale ou à la Maison-Blanche. Ses méthodes n'étaient pourtant pas tendres: lancement de nouveaux modèles, accent mis sur le design mais aussi réduction des coûts et délocalisations. En Suisse, Sergio Marchionne avait travaillé pour UBS, SGS et Alusuisse. Ses succès helvétiques avaient attiré l'attention de la famille Agnelli, qui lui avait confié la gestion de certaines de ses entreprises.

## SERGIO MARCHIONNE, UN MANAGER À POIGNE QUI A REDRESSÉ LE GROUPE AUTOMOBILE FIAT

«Un silence surréaliste» plombe l'usine de Fiat Chrysler Automobiles (FCA) de Pomigliano d'Arco, à une vingtaine de kilomètres au nord-est de Naples, dans le sud de l'Italie, ce mercredi matin. La nouvelle de la mort du chef vient de se propager à toute vitesse. Elle frappe l'établissement historique où le groupe automobile a souffert sa confrontation syndicale la plus violente, en 2010. Les ouvriers s'arrêtent dix minutes en signe de «proximité et recueillement».

Cet épisode révèle le respect porté à Sergio Marchionne par ses employés, malgré les conflits, quatorze ans après avoir pris la tête de Fiat Chrysler. L'administrateur délégué de FCA est décédé mercredi 25 juillet. Il était hospitalisé dans un hôpital de Zurich, depuis une opération fin juin à une épaule. Le manager italien-canadien a ensuite souffert de «complications inattendues» la semaine dernière. La presse transalpine évoque un sarcome à l'origine de l'opération. L'homme âgé de 66 ans aurait ensuite été victime d'une embolie cérébrale.

### Des réformes impensables

L'Italie, en deuil, perd une figure emblématique. «Marchionne a écrit une page importante de l'histoire de l'industrie italienne», écrit «peiné» le président de la République. «Il a su montrer au monde la capacité et la créativité des réalités manufacturières de notre pays», avance encore Sergio Mattarella. Le manager a en effet sauvé une Fiat au bord de la faillite notamment en la projetant sur la scène internationale grâce à la fusion avec Chrysler en 2014. En faisant également évoluer le rapport de l'entreprise avec le patronat et les syndicats, il a profondément bouleversé l'industrie italienne.

Il a par exemple ouvert la voie à des réformes jusqu'alors impensables en Italie, «comme le Jobs Act de Matteo Renzi» pour une plus grande flexibilité de l'emploi, avance Umberto Monarca, professeur d'économie industrielle à l'Université Luiss de Rome. Il a négocié avec les syndicats mais n'a pas épargné le patronat. Il a quitté la Confindustria alors que Fiat était fondateur de cette principale association patronale du pays, jugée trop enfermée dans les frontières nationales. «Il voulait changer la façon de faire du lobbying des entreprises italiennes, poursuit le spécialiste. Il leur a montré qu'il fallait se réformer.»

Épuisé, Sergio Marchionne voulait quitter son poste l'an prochain. Mais son état de santé a imposé au conseil d'administration de FCA d'accélérer ce processus de transition. Il a nommé dimanche Mike Manley, patron de Jeep, pour prendre la succession. Ecrite sur un ton nécrologique, la lettre adressée le même jour aux employés par John Elkann, directeur général d'Exor, la holding de la famille Agnelli, actionnaire majoritaire du groupe automobile, ne laissait place à aucun doute: Marchionne ne reviendrait pas.

### Des licenciements d'abord

Son expérience comme directeur général au sein de la société genevoise SGS, entre 2002 et 2004, lui

permet de reprendre dans la foulée les rênes de Fiat. Il opère alors une véritable révolution au sein d'une industrie italienne réticente à la globalisation. Le manager commence par des «licenciements», raconte Giuseppe Berta, historien de l'industrie à l'Université Bocconi.

ni de Milan. «Mais des licenciements au sommet, parmi les managers qui manquaient à leurs objectifs. Il voulait des dirigeants responsables», avance le professeur, directeur dans les années 90 des archives historiques de Fiat.

Un an plus tard, en 2005, il réalise son premier tour de force. Il réussit à obtenir près d'un milliard et demi de dollars de la part de General Motors pour que le géant de Détroit, aux Etats-Unis, abandonne le rachat de Fiat. Cette direction de Sergio Marchionne lui permet de jouir d'une image positive au sein du groupe italien comme en dehors, qu'il alimente en relançant la mémoire de Fiat: il fait revivre la mythique «Cinquecento», la Fiat 500, dans une version moderne rappelant les lignes de la petite voiture typique de la dolce vita.

L'homme crée un mythe autour de sa personne. Réservé, curieux, de fines lunettes posées sur un nez imposant surmontant un léger sourire, parfois sous une barbe grise, il ne se sépare jamais de ses pulls ou ses polos noirs, pas même quand il rencontre le président américain Barack Obama ou visite une usine avec la chancelière allemande Angela Merkel. Né le 17 juin 1952 à Chieti, dans le centre de l'Italie, il grandit au Canada, où il se diplômera trois fois. Il habitera et travaillera ensuite en Suisse avant d'atterrir à Turin, où se trouve le siège historique de Fiat.

#### Une usine exemplaire

L'Italo-Canadien est resté très lié à sa famille. Fin juin, il remet une Jeep au corps des carabinieri, dans un hommage à son père maréchal. Il s'agit de sa dernière apparition publique, où l'homme est déjà très affaibli. Cette proximité familiale se retrouve aussi dans le monde du travail, avec ses employés, affirme qui l'a connu de près ou de loin.

A Pomigliano d'Arco, en 2010, les ouvriers ont face à eux un homme à la fois sûr de lui et timide, «avec qui les rapports sont difficiles, mais digne de confiance», raconte Marco Bentivogli, secrétaire général du syndicat FIM-CISL, alors négociant des contrats de travail différents dans chaque usine du groupe. Il s'agit d'une autre révolution, Sergio Marchionne voulant dépasser un système national pour que toutes ses usines à travers le monde disposent des mêmes conditions de production.

Dans l'établissement près de Naples, 60% des employés votent lors d'un référendum en faveur des nouvelles conditions de travail. Les pauses passent de 40 à 30 minutes, les augmentations de salaires ne sont plus automatiques, mais liées à l'inflation. Sergio Marchionne est violemment critiqué à travers toute l'Italie. Mais l'usine est décrite aujourd'hui comme exemplaire. Et à l'aube de la disparition du manager, le syndicat se félicite d'avoir «révolutionné ensemble les relations industrielles». ■

«Il a su montrer au monde la capacité et la créativité des réalités manufacturières de notre pays» SERGIO MATTARELLA, PRÉSIDENT DE LA RÉPUBLIQUE