

---

CENTRE D'ETUDES  
ET DE RECHERCHES  
SUR LES QUALIFICATIONS

---

RESSOURCES HUMAINES  
ET COMPETITIVITE DE L'ECONOMIE ITALIENNE

*Rapport de mission*

Olivier BERTRAND  
et les participants à la mission

---

FORMATION - QUALIFICATION - EMPLOI  
DOCUMENTS DE TRAVAIL

---

**RESSOURCES HUMAINES  
ET COMPETITIVITE DE L'ECONOMIE ITALIENNE**

*Rapport de mission*

**Olivier BERTRAND**  
et les participants à la mission

## **RESSOURCES HUMAINES ET COMPETITIVITE DE L'ECONOMIE ITALIENNE**

**Ce document a été élaboré à la suite d'une mission d'étude en Italie organisée par le CEREQ en septembre 1985, avec la participation de dirigeants d'entreprises, de responsables syndicaux et de chercheurs (voir liste en annexe).**

**Il a été rédigé par Olivier Bertrand, chargé des Liaisons Internationales et des Stages au CEREQ et par les participants à cette mission, soit sous forme de contributions directes, soit sous forme de comptes-rendus de visites, largement utilisés pour cette rédaction.**

**Janvier 1986**

## SOMMAIRE

	Pages
<b>Avant-Propos</b>	4
<b>1. Vue d'ensemble sur l'économie, les entreprises et l'emploi</b>	
1.1 Aperçu sur le contexte économique	6
1.2 Les grandes entreprises : vers une stratégie globale	10
1.3 Les réseaux de petites entreprises	12
1.4 L'articulation entre grandes et petites entreprises et avec l'économie dans son ensemble	20
1.5 Impact très variable de ces évolutions sur l'emploi	22
<b>2. Technologie, organisation du travail et qualifications</b>	
2.1 Automatisation de la production et organisation du travail	25
2.2 Les nouvelles technologies ne concernent pas seulement la fabrication	34
2.3 Conséquences pour l'évolution des qualifications	37
<b>3. Formation et recherche</b>	
3.1 Vue d'ensemble sur l'éducation et la formation	40
3.2 Quelques exemples	48
3.3 Une diversité de lieux de recherche	52
3.4 Conclusions	55
<b>4. Relations entre partenaires sociaux et régulation de l'ensemble</b>	
4.1 Le passé : division et affaiblissement relatif des syndicats	57
4.2 Le présent vu par les deux parties : oppositions et convergences	61
4.3 De nouveaux domaines de négociation	64
4.4 Le rôle des instances décentralisées	67
<b>Conclusions et contributions</b>	70

## AVANT-PROPOS

Après les Etats-Unis (1) et le Japon (2), le groupe tripartite (3) constitué par le CEREQ s'est rendu en Italie pour étudier le rôle des facteurs humains dans les transformations technologiques, socio-économiques et structurelles en cours.

Pourquoi l'Italie ? Pour chercher à mieux comprendre les contrastes qui caractérisent ce pays et notamment pour se situer par rapport à deux interprétations contradictoires de la réalité italienne :

- suivant l'une, la compétitivité de son industrie serait surtout fondée sur le faible prix de revient des produits de l'industrie traditionnelle (le coût de la main-d'oeuvre étant notamment limité par le travail noir). Elle ne serait donc que provisoire et se heurterait de plus en plus aux pays en voie de développement, qui se situent dans la même logique (4) ;

- suivant l'autre, le contexte social et institutionnel propre à l'Italie faciliterait une combinaison de créativité, de flexibilité et de modernisation technologique conduisant à un renouvellement des conditions de la concurrence et préparant l'entrée dans l'ère post-industrielle.

Il est évident que le choix entre ces deux interprétations entraîne d'importantes conséquences du point de vue de la qualification et de la formation de la main-d'oeuvre, domaines propres d'investigation du CEREQ.

A la différence des pays précédemment visités, la compréhension de ces problèmes pour des Français devrait être facilitée par la proximité des cultures. Mais elle est aussi rendue plus difficile par l'extrême diversité du pays et des stades d'évolution que l'on y rencontre, par le caractère informel de beaucoup de processus et par certaines insuffisances de l'appareil statistique, caractéristiques très liées à l'histoire, à la structure géographique et au rôle des régions et des collectivités locales.

- 
- (1) Gestion des ressources humaines et technologie aux Etats-Unis. Rapport de mission, par O. Bertrand et T. Noyelle - CEREQ, 1985  
(2) O. Bertrand. Automatisation industrielle et "miracle japonais" - Revue Formation Emploi, N° 1, 1983  
(3) Voir liste des participants et programme de la mission en annexe  
(4) C'est la conclusion qui ressort de l'ouvrage de Y. Barou et B. Keizer - Les grandes économies - Editions du Seuil, 1984

C'est pourquoi ce document a pour seule ambition de présenter, comme le précédent, une synthèse des impressions recueillies, enrichie par l'exploitation d'un certain nombre de documents et par les contributions de participants. Ceux-ci ont exprimé leurs points de vue personnels sur les conclusions à tirer, d'un point de vue français, de ce regard rapide sur nos voisins.

Ce texte pose peut-être plus de questions qu'il n'en résout, mais il permettra d'aborder de manière transversale différentes questions habituellement traitées de façon très dispersée. Cette logique transversale aurait pu être poussée plus loin en traitant de l'ensemble des problèmes posés à tel ou tel type d'entreprises (les grandes ou les petites, par exemple).

Pour éviter les redondances et mieux faire apparaître les spécificités italiennes, on a préféré examiner successivement les stratégies des entreprises, les liens entre technologie et travail, la formation et les relations sociales.

## 1. VUE D'ENSEMBLE SUR L'ECONOMIE, LES ENTREPRISES ET L'EMPLOI

L'analyse des facteurs humains doit nécessairement être mise en perspective vis-à-vis des données économiques et du fonctionnement des entreprises italiennes. Après un bref aperçu d'ensemble sur le contexte économique, on trouvera ci-dessous quelques indications sur la stratégie des grandes entreprises, suivies par une analyse du développement caractéristique des petites entreprises, à partir d'un cas particulier (celui de Prato) dont on cherchera ensuite à évaluer la portée. Ces différents éléments seront alors rapprochés des données d'ensemble, et l'on cherchera à voir leur signification pour l'emploi et la main-d'oeuvre.

### 1.1 Aperçu sur le contexte économique

La population totale et la population active de l'Italie sont assez comparables à celle de la France, ainsi que la répartition sectorielle de l'emploi (avec toutefois un poids plus important de l'agriculture). Le taux de chômage est un peu plus élevé (1), mais l'écart tend à diminuer par suite d'une légère augmentation du niveau de l'emploi en 1983 et 1984.

La croissance économique dans les deux pays a été comparable les cinq dernière années, mais le PIB par habitant exprimé en dollars reste beaucoup plus bas en Italie (voir en fin de chapitre). Les deux points noirs de l'économie sont constitués par le lourd déficit des finances publiques et des échanges extérieurs.

L'industrie peut être rapidement caractérisée comme suit :

- Au sein de la grande industrie, le secteur public pèse d'un poids important, puisque 55 % des entreprises seraient regroupées dans les trois holdings d'Etat - mais une tendance à la privatisation a été amorcée récemment (2) ;

- L'importance du secteur public n'implique pas pour autant un rôle significatif de l'Etat dans l'industrie.

---

(1) Sous réserve de l'appréciation de l'impact du "travail noir", examiné plus loin

(2) J.P. Clerc - Le moins d'Etat à l'étranger, Italie "Allegro ma non trappo" Le Monde 15/10/85  
Certains observateurs sont frappés de constater que dans le processus de dénationalisation, ce sont souvent les activités les plus rentables qui sont privatisées, les autres étant laissées au secteur public

QUELQUES DONNEES DE BASE

	<u>Italie</u>	<u>France</u>
Population totale (1984) (1) en millions	56.983	54.947
Emploi civil net (1984) (1)	20.439	20.839
dont agriculture en %	11,9	8,1
industrie en %	34,5	33,8
services en %	53,7	58,1
PIB par habitant (en \$US) (1)	6.208	9.538
Croissance annuelle du PIB sur 5 ans en volume (1)	1,4	1,5
Taux d'activité des femmes (1984) (2)	41,1	54,7
Taux de chômage standardisés (1984) (2)	10,2	9,7
Part des chômeurs de moins de 25 ans dans le total (1984) (3)	49,6	44,9

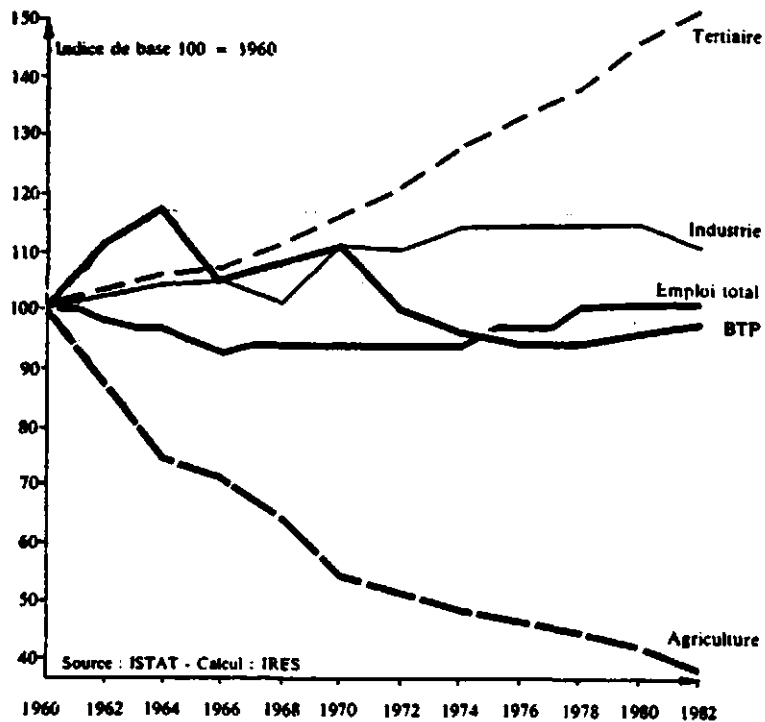
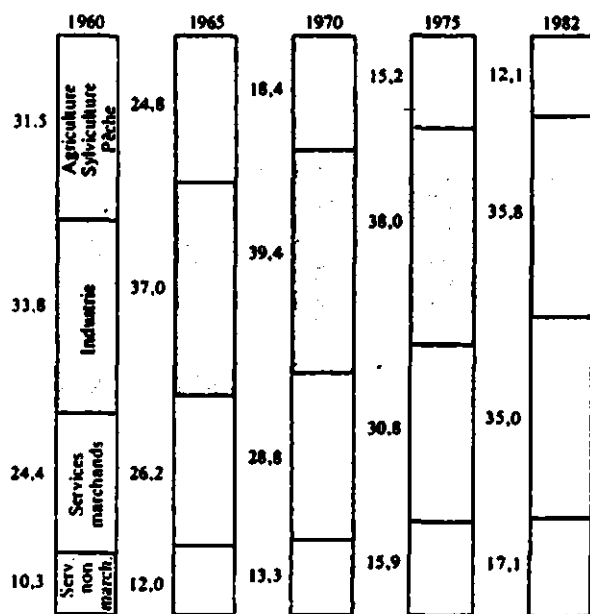
(1) Etudes économiques de l'OCDE- l'Italie, 1985

(2) Perspectives de l'emploi, 1985 OCDE

(3) Eurostat : Emploi et chômage, 1985

**Italie : Emploi par branche d'activité**

Source : ISTAT - Calcul : IRES





Il semble au contraire que ce rôle soit limité, aussi bien pour la définition d'une politique industrielle (1) que pour l'intervention dans la vie des entreprises (2), ceci en liaison avec la faiblesse de l'administration et avec une décentralisation des pouvoirs qui découle de facteurs historiques (3). (Voir chapitre 4).

- Les industries dites "traditionnelles", qui sont aussi celles qui sont concernées par les phénomènes de mode (textile, habillement, cuir, ameublement) jouent un rôle considérable dans l'économie italienne, notamment par un haut niveau d'exportations, qui contribue à réduire le déficit des échanges - voir tableau (5).

- Ces industries sont aussi celles dans lesquelles les petites entreprises occupent une place déterminante. (même si celles-ci sont également actives dans d'autres secteurs). On reviendra sur le développement significatif des petites entreprises, mais il est remarquable de noter que la part de leur chiffre d'affaires exportée est aussi élevée que dans les grandes - au moins pour le même type d'industrie.

Ces premières notations conduisent à souligner deux traits intéressants pour la suite :

- un rôle essentiel dans la vie économique est joué par l'entreprise, ou par les groupes de grandes entreprises (tels l'IRI qui, pour une partie du secteur public, s'efforce de définir une politique industrielle), ou par les réseaux de petites entreprises - et ceci, en face d'une multiplicité de partenaires, qui sont les régions et les syndicats, au moins autant que l'Etat. D'où l'utilité de commencer par examiner les stratégies de ces entreprises, ce que nous ferons par référence à celles qui ont été visitées ;

- l'économie italienne se caractérise par son dualisme, que ce soit en termes de régions, de secteurs et de types ou tailles d'entreprises, mais ce dualisme ne doit pas être interprété comme une opposition entre deux éléments contrastés. Il s'agit plutôt d'ensembles interreliés de manière complexe, dont on s'efforcera d'analyser le dynamisme et les évolutions, qui peuvent être parallèles ou contradictoires.

---

(1) S. Vacca - Entreprise et environnement dans la politique industrielle italienne in J. de Bandt - Les politiques industrielles - Economica

(2) Politiques industrielles - Actes des journées d'études franco-italiennes PUF, Paris, 1984

(3) F. Nuti - in Politiques industrielles, op-cit

(4) B. Avakian et C. Lazzari - Economie souterraine et politiques urbaines : l'exemple italien - Etude pour le Ministère de l'Urbanisme et du Logement

BALANCE COMMERCIALE ITALIENNE POUR QUELQUES SECTEURS

(en milliards de lires)

	<u>1975</u>	<u>1979</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>
Alimentation, boissons, tabacs	- 2 683	- 4 549	- 2.100	- 3.100
Métaux, minéraux	- 484	- 2 849	- 600	- 200
Habillement, chaussure	2 332	6 578	11.900	14.000
Véhicules, pièces de rechange	1 569	5 343	} 12.300	17.800
Autres produits mécanique	1 727	2 566		
Total industrie	- 5 784	- 12 441	27.900	32.400

Source : F. Nuti, in Politiques industrielles pour 1975 et 1979, ISTAT pour 1982 et 1983

PART DES EXPORTATIONS DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES

PAR SECTEUR ET TAILLE D'ENTREPRISE en 1981

	de 20 à 49 employés	de 500 à 999	de 2 000 à 5.000	Total
Textile	23,5	20	23,6	24,5
Habillement	21,6	17,3	18,7	21,2
Chaussure	60,8	60,9	-	60,2
Mécanique	19,1	34,9	44,9	33,6

Source : Dal Sommerso al Post-industriale, (CENSIS), Franco Angeli, Milan, 1984

## **1.2 Les grandes entreprises : vers une stratégie globale**

Les grandes entreprises visitées viennent toutes de passer par une grave crise, durant laquelle certaines ont subi des pertes considérables (voir encadré) et ont vu leurs positions menacées. La plupart d'entre elles ont surmonté cette crise, parfois brillamment. Comment s'y sont-elles prises ?

En pensant au cas de Fiat, particulièrement spectaculaire et qui a fait l'objet de nombreuses analyses, un observateur superficiel pourrait penser que la recette tient essentiellement en deux éléments (d'ailleurs liés entre eux) : la reprise des pleins pouvoirs par la direction au détriment des syndicats et la réduction massive des effectifs.

Au vu des différentes situations observées (y compris celle de Fiat), la réalité apparaît beaucoup plus complexe. Même si ces éléments ont joué (ce que l'on ne peut contester, on y reviendra), c'est le caractère global des stratégies mises en jeu qui semble le plus significatif.

Le premier trait en est la mondialisation : déjà assurée de longue date chez Fiat, Olivetti et Pirelli par exemple, par l'existence de filiales à l'étranger, elle s'étend chez Montedison et Italtel en considérant que désormais leurs marchés doivent être définis au niveau mondial (accords Italtel - Siemens - Plessey - CIT Alcatel ; internationalisation de Montedison achetant aux USA et au Japon pour l'industrie pharmaceutique et la chimie fine).

C'est dans cette perspective mondiale que doivent être vues de grandes opérations de restructuration, caractérisées à la fois par un recentrage vers les activités traditionnelles et par un développement des activités nouvelles liées aux technologies avancées. Il ne s'agit donc pas à proprement parler d'une diversification : la gamme de produits peut diminuer, certaines activités sont abandonnées, d'autres, entièrement nouvelles, se développent, notamment vers les services. Ces politiques sont menées avec plus ou moins de vigueur et de réussite suivant les entreprises.

C'est ainsi que Montedison vise à réduire ses activités de neuf à quatre secteurs, en se dégageant de la chimie lourde et en développant les services (distribution). Olivetti progresse dans l'informatique et la bureautique au détriment des matériels de bureau traditionnels.

ILLUSTRATION DE QUELQUES EVOLUTIONS

a) Trois exemples de redressement financier  
(Résultats en milliards de lires)

	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>
Italtel	-232			10	25	
Montedison			-850	-350	-109	+150 ?
Fiat		90	137	253	627	

b) Répartition du chiffre d'affaires par produit (en %)

	<u>1980</u>	<u>1983</u>	<u>1989</u>
Italtel			(plan)
-----			
Télécom. publiques	72,2	80	60
Télématique	21,5	14	27
Dépense	2,5	4	7
Divers	3,8	2	6
Montedison			<u>1984</u>
-----			
Pétrochimie, plastiques			37,8
Santé			9,4
Services			18,4
Autres (principalement chimie)			34,4

c) Nombre de véhicules produits par employé

	<u>1979</u>	<u>1981</u>	<u>1984</u>
Fiat	14,8	19,4	26,6
Alfa-Romeo		5,9	9,3

Mais cette entreprise (47 % des capitaux du groupe en 1984, contre 37 % en 1982, mais représentant aujourd'hui 39 % des gains, contre 3 % seulement en 1982) s'est également intéressée aux industries alimentaires, considérées comme complémentaires de l'électronique (croissance moins rapide, mais moins spéculative).

Italtel - tout en renforçant ses positions dans le téléphone par la fusion récente avec une filiale de Fiat - cherche à réduire la place dominante des communications publiques, au profit principalement de la télématique et aussi de la défense. Cette restructuration implique un accroissement de la place des exportations (57 % du chiffre d'affaires pour Olivetti, 35 % pour Montedison ; Italtel vise à passer de 8 à 14 % d'ici 1990).

Pour Alfa-Romeo, la stratégie visée comportait une association avec un partenaire étranger. Mais jusqu'ici l'accord passé avec Nissan pour la production en commun d'un véhicule ne paraît pas avoir donné les résultats escomptés et le problème reste posé.

L'amélioration de la gestion et de la productivité est illustrée par exemple par l'accroissement rapide du nombre de véhicules produits par employé, aussi bien chez Alfa-Romeo que chez Fiat (1). Elle peut être obtenue par une efficacité plus grande de l'organisation, comme par l'innovation technologique. Celle-ci porte autant sur les produits (fibres optiques chez Italtel et Pirelli, renouvellement de la gamme de véhicules chez Fiat), que sur les moyens de production (automatisation), les deux allant souvent de pair (comme on le verra au chapitre 2).

En matière sociale, les stratégies ont divergé davantage (voir chapitre 4). Mais, dans un contexte de relations professionnelles plus ou moins conflictuelles suivant les entreprises, on a assisté presque partout à des tentatives de renouvellement des rapports sociaux, qui font partie d'une stratégie d'ensemble et qui, comme on le verra plus loin, mettent parfois en difficulté les directions syndicales.

Parallèlement il faut souligner un renouveau des directions d'entreprises, avec la mise en oeuvre d'un autre style de direction et l'arrivée d'une nouvelle classe de managers.

Dans le secteur public, "le spoil system, le clientélisme, l'utilisation des entreprises publiques à des fins partisans et, aussi les sauvetages massifs d'entreprises en faillite laissent de plus en plus la place à une gestion économique rigoureuse, inspirée des méthodes de l'entreprise privée et de ses objectifs de profit" (2).

(1) C'est surtout le rythme d'augmentation qu'il faut observer, la valeur des comparaisons d'une entreprise à l'autre étant limitée par les différences de degré d'intégration et de produit

(2) Les Pays d'Europe Occidentale en 1984-85, sous la direction d'Alfred Grosser, Notes et études documentaires, La Documentation française, Paris, 1985

Parmi les causes de son redressement, Italtel mentionne en tout premier lieu l'arrivée d'hommes nouveaux aux postes-clés et le passage à une organisation décentralisée, par marchés et par produits (1). Chez Montedison, on perçoit une évolution profonde de la conception du rôle du management et l'apparition d'un type d'entrepreneurs peu répandu jusqu'ici en Italie. Proche du modèle américain, il contraste aussi bien avec le profil du politicien qui avait du dominer le secteur public après les nationalisations (2) qu'avec l'ancien élève des grandes écoles françaises. D'où un intérêt particulier pour la formation (voir chapitre 3) et la carrière du personnel d'encadrement.

Ainsi commencent à transparaître, à travers ces éléments d'une stratégie globale, les thèmes qui vont être abordés plus loin et qui trouvent leur cohérence dans cette stratégie.

Si, d'une entreprise à l'autre, les démarches ont été souvent semblables, les résultats ont été inégaux. A cet égard, certains seraient tentés d'établir un parallèle entre la réussite économique de Fiat (entreprise privée) et les difficultés persistantes d'Alfa-Romeo (appartenant au secteur public). On trouvera quelques éléments de cette analyse à la suite de ce document, mais il faut se garder de toute conclusion hâtive. Quel a été en effet, pour Alfa-Romeo, le rôle de facteurs aussi divers que la limitation des moyens financiers, la pression des Pouvoirs publics pour un établissement dans le sud (probablement coûteux), la difficulté de procéder à des licenciements, mais aussi le rôle de l'innovation, du choix de la gamme et de partenaires éventuels, de la taille de l'entreprise et de sa place sur le marché ? Dans quelle mesure l'appartenance au secteur public a-t-elle représenté une contrainte vis-à-vis de chacun de ces facteurs ? Sont-ils spécifiques par rapport aux autres entreprises publiques ? Autant de questions pour nous sans réponse. En tout état de cause, on ne devra pas oublier les éléments de convergence ressortant des gains de productivité (tableau ci-après) de la politique d'automatisation et de qualification (chapitre 2), mais aussi de certains éléments des rapports sociaux (voir chapitre 4).

### 1.3 Les réseaux de petites entreprises

#### a) Le cas de Prato

La région de Prato, près de Florence, regroupe sur un espace restreint un

---

(1) Interview de Mme Bellisario, administrateur-délégué, Reporter 3/8/1985 et l'Expansion 22/11/1985

(2) Voir aussi les appréciations de C. de Benedetti, patron d'Olivetti, dans l'Express du 9 au 15/8/1985 où on trouvera une analyse proche concernant Fiat

grand nombre de petites entreprises constituant la plus grande concentration mondiale dans le domaine textile (voir encadré). Sa croissance au cours des vingt dernières années est unique au monde et contraste avec la crise qui a frappé ce secteur dans les pays industrialisés.

Cette situation est d'autant plus paradoxale que les caractéristiques du "système pratésien" (1) font plutôt penser à l'organisation de l'ère pré-industrielle. Ce système est-il inchangé depuis le 12<sup>ème</sup> siècle, début de la longue tradition pratésienne dans le travail de la laine ?

Ce ne semble pas être le cas, car jusqu'à la dernière guerre, il s'agissait d'une industrie classique comptant des entreprises de taille moyenne ou relativement grandes. Durement touchées par la fermeture de marchés traditionnels et par la concurrence, la plupart d'entre elles ont disparu vers les années 50. Mais l'activité a repris sur des bases entièrement nouvelles.

D'abord avec une spécialisation très poussée :

- les entrepreneurs/intermédiaires/donneurs d'ordre ("impannatore") assurent la commercialisation et la création ;
- ils font fabriquer par des entreprises très spécialisées dans une étape particulière de la fabrication, entreprises de petite taille dont beaucoup ont un caractère familial.

Cet extrême morcellement du processus productif n'est viable que parce qu'il existe une coopération très étroite entre entreprises exerçant la même fonction d'une part et entre les différentes fonctions de l'autre. Prato n'est pas seulement un grand centre de production ; on y trouve aussi tous les services nécessaires : banques, assurances, magasinage, transports, etc.. "La santé de chaque entreprise est améliorée par le caractère intégré de l'ensemble du système" (2). Cette intégration comporte aussi la formation comme on le verra plus loin (chapitre 3). Ce souci de coordination et d'intégration est poussé très loin, puisqu'il conduit à la mise en place d'un réseau d'information télématique qui permettra d'accélérer les communications (voir chapitre 2).

La division du processus de production entre un grand nombre de petites entreprises réduit beaucoup le temps de réaction à la demande et accroît l'adaptabilité par rapport aux variations du marché (en quinze jours, on peut livrer un

---

(1) The Prato system as an example of integration of old and new technologies - ENEA, Rome, 1983, Mimeo

(2) The Prato system - ENEA, op-cit

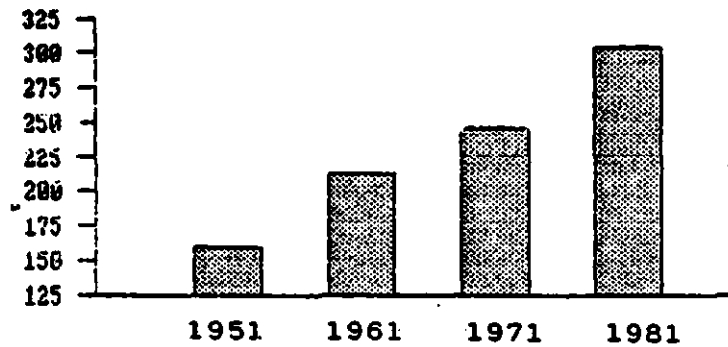
## PRATO ET SON INDUSTRIE TEXTILE

- . Dix communes, où vivent 300.000 personnes - Population doublée en dix ans. 15.000 entreprises occupent 60.000 personnes (contre 3.000 occupant 30.000 personnes en 1951).
- . Premier producteur mondial de laine cardée (filature, tissage et toutes opérations intermédiaires, originellement à partir de chiffons de récupération. Produits variés (moquette, maille, tissus d'habillement, mais pas de confection), s'adressant à une clientèle diversifiée, depuis la haute couture jusqu'à la production de masse (un peu plus de la moitié du chiffre d'affaires). Donc longueur des séries très variable et une certaine part de travail à façon. Pour les productions de luxe, le chiffre d'affaires consacré à la recherche est comparable à ce qu'elle est dans l'industrie électronique (4 à 5 %).
- . Exportations : 2.000 milliards de liras, soit 10 % des exportations italiennes de produits de mode
- . Depuis 1970, alors que l'emploi progressait à Prato, il regressait dans l'industrie textile de 50 % en RFA, de 40 % en France et en Grande-Bretagne et de 5 % seulement dans l'ensemble de l'Italie. Durant la même période, la part des pays en voie de développement passait de 17 à 50 % du marché mondial. Le développement ininterrompu de Prato devrait maintenant atteindre un plafond.
- . Les produits suivent des cycles qui tendent à se raccourcir, en raison d'un renouvellement important : couvertures et plaids ont décliné avec les années 70 ; les tissus d'été sont toujours florissants ; la laine à tricoter, dont l'Italie était importatrice, est en pleine croissance, grâce à l'introduction de tissus fantaisie. Une créativité constante est un facteur essentiel de succès.
- . Entreprises très spécialisées suivant les étapes du processus de transformation et les filières par produit : le passage d'une opération à l'autre implique généralement la transmission d'une entreprise à l'autre. Très petites entreprises familiales (notamment dans le tissage ou le retordage) souvent très mécanisées, pouvant conduire jusqu'à dix métiers.
- . L'essaimage de toutes petites entreprises implique une coordination très poussée, assurée par des donneurs d'ordre ("impannatori") au nombre de 4 à 500. Ce sont des sociétés anonymes, de dimension très variable, qui assurent les fonctions de commercialisation, création et financement. Elles ont en particulier la responsabilité de "sentir le marché" au niveau international, de s'y adapter et d'en précéder les évolutions. Les "impannatori" sont associés au sein d'une union industrielle qui joue un rôle important (représentation des intérêts de la profession, soutien à la formation).
- . Intégration très poussée grâce aux différentes associations de fabricants, mais aussi entre les fabricants, les banques, les transporteurs et toutes les entreprises de services (les plus efficaces d'Italie). Communications très étroites (voir encadré concernant le réseau télématique), dans un mélange de compétition et de fidélité.
- . Les chômeurs représentent 5,1 % des actifs, contre 9,9 % (moyenne nationale).
- . Coût horaire d'un ouvrier qualifié : en septembre 1985 15.100 liras (68,9 FF), considéré comme élevé pour la CEE (peu de temps auparavant il était de 14.000 liras, contre 11.000 en France).

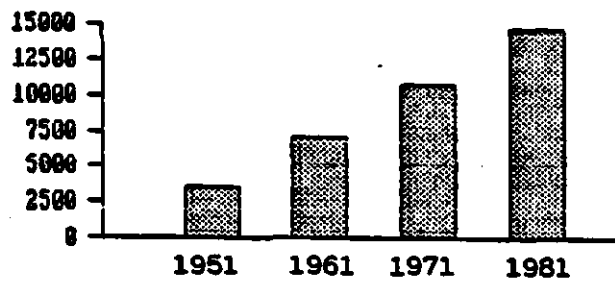


### LA CROISSANCE DE PRATO

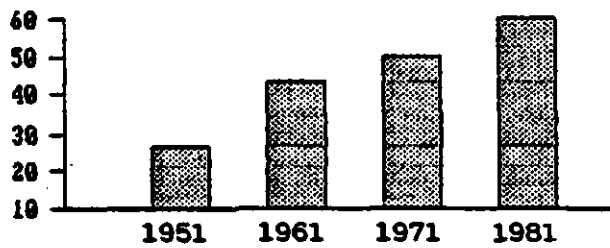
Population totale  
de la zone textile  
(en milliers)



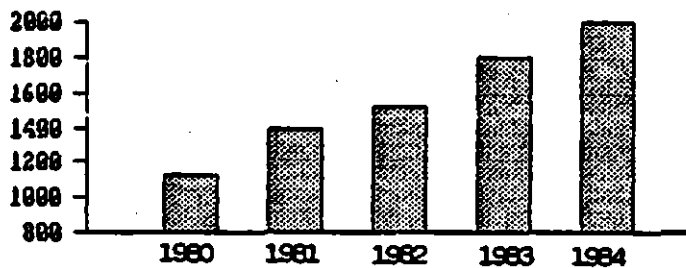
Entreprises



Emploi dans  
l'industrie textile  
(en milliers)



Exportations  
(en milliards de lires)



Source : A. Balestri, d'après l'ISTAT

nouveau produit). Dans le contexte récent et dans une industrie concernée par la mode, c'est un facteur essentiel de compétitivité.

Un autre facteur est la créativité : originalité des dessins de tissus et des assemblages de couleurs mais aussi renouvellement de plus en plus rapide des types de produits. Ce facteur semble jouer un rôle décisif, mais il est difficile à analyser. Il n'existe pas dans la région d'institution spécialisée dans la formation au dessin sur tissu, et l'on se réfère plutôt à la spécificité des traditions culturelles de l'Italie (et il est vrai que l'on retrouve cette créativité dans d'autres industries de la mode, de l'ameublement ou dans le style automobile).

Ces éléments de compétitivité suffisent à expliquer la place importante de Prato sur le marché international : ses deux milliards de liras d'exportation représentent 10 % des exportations italiennes dans le domaine des tissus de mode.

Notons que la part de l'Italie dans les exportations de tissus de laine est passée de 39 % du total mondial en 1960 à 46 % en 1975 et à 55 % en 1983.

Cette croissance continue ne fait pas suffisamment ressortir la modification fondamentale des composantes du "modèle pratésien", qui ne s'est pas fait en un jour. Dans une première phase, la compétitivité semble avoir été largement fondée sur le bas niveau des prix, résultant du coût réduit des matières premières (récupération), de la faiblesse des salaires et de l'importance du travail noir. Aujourd'hui, ces facteurs ne jouent plus : il y a de plus en plus de mélanges (naturel et synthétique), ce qui rend la séparation plus complexe et élève le coût des chiffons ; le travail noir aurait presque disparu et le coût horaire de la main-d'oeuvre serait plus élevé qu'en France (1).

Prato est donc passé progressivement d'un modèle de pays en voie de développement fondé sur les prix bas à un modèle post-industrialisé fondé sur la qualité, la productivité, la création et l'adaptation rapide à une demande changeante.

Cet exemple est-il significatif par rapport à l'ensemble de l'Italie ? Ou bien n'a-t-il qu'une portée limitée du point de vue de la localisation géographique ou du secteur qui seraient spécifiques ?

---

(1) Déclaration de l'Union Industrielle Pratese, corroborées par la mission du CETIH : veille technologie en Italie, 1984

b) La portée du modèle pratésien

Si l'on s'accorde généralement à considérer la région de Prato comme un cas limite, il est frappant de constater qu'une série de monographies consacrées à diverses régions ou industries italiennes aboutissent à des analyses parallèles (1).

L'analyse la plus systématique et la plus complète a été entreprise en Italie (2) par G. Fua et C. Zacchia qui définissent un modèle de portée beaucoup plus générale puisqu'il s'applique au nord-est et au centre de l'Italie (modèle NEC - que d'autres (3) ont intitulé "La Troisième Italie", pour la distinguer de la grande industrie du Nord et du sous-développement du Sud. On en reprendra ici les traits essentiels.

D'après cette analyse, le premier facteur explicatif des progrès de la petite entreprise italienne est l'environnement : il s'agit de régions riches en villes petites et moyennes, héritières d'une longue tradition de gouvernement local efficace et démocratique, d'activité commerciale, artisanale et libérale, bien équipées en infrastructure, avec une forte population de travailleurs indépendants (4). Dans un tel contexte, la baisse de l'emploi dans l'agriculture, le développement des transports et des communications et les limites que rencontrent les grandes entreprises industrielles, rigides et bureaucratiques, incitent au démarrage d'une nouvelle forme d'industrialisation. Les travailleurs indépendants, ne trouvant plus d'emploi dans l'agriculture, mais ayant une expérience de la gestion, l'esprit d'initiative et le sens des responsabilités passent à de nouvelles activités, mais en exploitant les structures existantes et avec le minimum de rupture avec la tradition.

Au départ, un tel système permet de limiter les demandes salariales et les conflits du travail. L'industrie nouvelle est concentrée dans des technologies et des types de produits pour lesquels les petites entreprises ne sont pas désavantagées.

Mais - et ce point nous paraît fondamental - une évolution se fait en suivant deux phases :

- durant la première, le marché du travail local permet le maintien de bas

---

(1) P. Dubois et G. Barisi Le défi technologique dans l'industrie de l'habillement ; Groupe de sociologie du travail, Université Paris VII, 1982 - CETIH (Centre technique des industries de l'habillement) : Mission veille technologique en Italie, 1984 - G. Barisi : Informatisation de la production et métamorphoses du tissu industriel in revue Travail, N° 8, Juin 1985 Nouvelle manche avec l'Italie - Le Monde 29/10/1985 - Ces PMI qui refont l'Italie - L'Usine Nouvelle 18/7/1985

Bresciani : Mais comment faites-vous ? L'Usine nouvelle, 19/4/1984 - PMI et nouvelles dynamiques locales : l'exemple italien - Economie et Humanisme septembre-octobre 1985

(2) Industrializzazione senza fratture, Il Mulino, Bologne 1983 - Résumé en anglais publié par la Quarterly Review du Banco Nazionale del Lavoro, N° 147, 12/1983

(3) A. Bognasco - Ire Italie : La problematico dello Sviluppo - Bologna : Il Mulino, 1977

(4) "Nous sommes revenus au polycentrisme urbain qui était la marque de notre histoire" (déclaration du directeur du CENSIS, l'Express du 9 au 15 août 1985)

salaires et de conditions de travail défavorables. Les pouvoirs publics locaux ne sont pas très regardants sur le respect des règlements. Ainsi les nouvelles entreprises industrielles peuvent-elles se maintenir, malgré un faible développement technique et organisationnel ;

- avec la deuxième phase, les exigences salariales s'élèvent et le contrôle social devient plus rigoureux. Les entreprises ne peuvent maintenir leur compétitivité que par des gains de productivité. Elles font de rapides progrès en matière technique et organisationnelle, dans le domaine de la créativité et de l'adaptabilité à la demande.

Cette analyse en termes de développement historique et de passage d'un modèle à un autre (1) confirme et généralise les observations faites à Prato. Elle va à l'encontre d'une image encore trop répandue en France et permet de dépasser les clichés trop simplistes (2). Comme le remarquait déjà la mission du CETIH : "le travail noir (dont l'importance n'est pas niée) ou les aides de l'Etat n'expliquent pas les performances des entreprises les plus efficaces. Il faut revoir une conception encore largement développée en France, celle d'une Italie semi-développée vivant de la *combinazione...*" (3).

Ajoutons-y (4) quelques traits supplémentaires :

- l'existence d'une éthique commune de travail ;
- un degré élevé de mobilisation du travail impliquant les éléments marginaux de la main-d'oeuvre (femmes au foyer, étudiants, retraités) ;
- la spécialisation (au moins au départ) dans des types de production permettant la fragmentation du processus entre petites entreprises ;
- enfin et surtout -comme on l'a observé à Prato- la constitution de réseaux d'entreprises incluant les fonctions tertiaires, de sorte que l'on devrait moins parler de petites entreprises que de réseaux intégrés.

Bagnasco, de son côté, met l'accent sur la qualité des produits, l'adaptabilité, la qualification de la main-d'oeuvre et surtout sur la flexibilité résultant de la production en petite série, par opposition à la grande industrie (5). Mais on a vu qu'à Prato, on trouverait aussi bien des grandes séries que des fabrications artisanales.

---

(1) Bien résumé par le titre de l'un des ouvrages qui nous a inspirés "Dal Sommerso al post-industriale" (de l'économie immergée à la post-industrielle) -

(2) Les industriels français seraient résignés à perdre l'industrie de la maille au profit des Italiens "plus doués" et refuseraient de suivre l'exemple du Sentier "qui produit au niveau confidentiel ce que l'Italie produit à l'échelon industriel" Le Monde 29/10/1985

(3) Mission du CETIH - Op-cit - Cf également Redéploiement, op-cit, où la même analyse est faite sur la machine-outil

(4) Toujours d'après Fua et Zacchia

(5) Op-cit

Le développement récent et la diversification des services sont partout mentionnés comme une évolution significative. Mais on admet aussi que certains d'entre eux laissent encore souvent à désirer : qu'il s'agisse de la recherche ou de la formation, qu'une petite entreprise ne peut financer par elle-même. En fait, les situations varient considérablement suivant les localisations et les secteurs.

Le modèle ainsi décrit est-il limité sectoriellement aux industries dites traditionnelles, géographiquement au Nord-Est et au Centre de l'Italie ?

En ce qui concerne les secteurs, on peut remarquer d'abord que l'appellation "traditionnelle" est de moins en moins valable pour des industries comme le textile dont le processus de production est de plus en plus automatisé et capitalistique (1). Par ailleurs, les références déjà faites aux observations concernant la sidérurgie (2), la machine-outil (3) et les industries de pointe (4) montrent que l'on peut faire des analyses très proches dans des secteurs très éloignés des produits "traditionnels". La structure de la machine-outil serait fondée sur une coordination étroite entre "filiale de la grande industrie utilisatrice, moyenne entreprise qui diversifie et petite qui innove, toutes ayant comme point commun une spécialisation de haut niveau". On y voit coexister de petites entreprises plus proches de la première phase du modèle et d'autres clairement passées à la deuxième phase (5). Dans les industries de pointe, on retrouve une spécialisation poussée, une forte concentration géographique, des exigences élevées en matière de qualité, une division des tâches entre concepteurs et fabricants et un souci de rester petit (6).

Autres éléments à noter : la synergie entre secteurs (textile-vêtements, métallurgie-mécanique), la tendance à la complexification et à la diversification des activités (7), la tendance croissante à la tertiarisation (8).

En ce qui concerne la localisation, on notera d'une part une certaine tendance à l'ouverture à partir des zones spécialisées et d'autre part une redistribution géographique des activités, qui entraîne notamment une diminution du poids relatif de Milan, au profit des régions du Nord-Est et du Centre, mais aussi de certaines régions plus méridionales. De petites enclaves (à Bari et Catane par exemple) commencent à développer le même modèle dans le sud.

(1) Ce qui a un impact sur la localisation et sur la concurrence avec les pays en voie de développement, comme on l'avait déjà remarqué pour l'électronique aux Etats-Unis

(2) Bresciani... op-cit

(3) Redéploiement... op-cit

(4) "Ces PMI... op-cit"

(5) Union camere - CENSIS - Rapporto 1985 sullo stato delle economie locali - I sistemi locali d'impresa tra selezione e maturazione - Franco Angeli, Milan 1985

(6) Ces PMI, op-cit

(7) PMI et nouvelles dynamiques - Economie et Humanisme, op-cit

(8) Censis, op-cit

Il faudrait également noter que la portée du modèle "NEC" dépasse le cadre de l'Italie : de récentes analyses trouvent le même type de "spécialisation flexible" dans d'autres continents (petites aciéries américaines et outilleurs japonais) ou à d'autres périodes de l'histoire (soierie lyonnaise ou travail des métaux à Sheffield(1)).

#### 1.4 L'articulation entre grandes et petites entreprises et avec l'économie dans son ensemble

Cette première analyse à caractère dualiste pose une série de questions : quelles relations les grandes et petites entreprises entretiennent-elles ? dans quelle mesure leurs évolutions divergent-elles ? Comment réconcilier les images de dynamisme qui précèdent avec les résultats globaux plus médiocres de l'économie italienne ?

Sans prétendre traiter un ensemble aussi vaste de problèmes, nous chercherons à poser quelques jalons susceptibles d'éclairer la suite de cette analyse.

a) Pour mieux situer la grande et la petite industrie l'une par rapport à l'autre, il faut d'abord rappeler que les années 60 avaient vu une tendance à la concentration semblable à celle qu'on a pu observer ailleurs. Le fort développement des petites entreprises est récent et paraît résulter d'un double mouvement : l'émergence d'activités industrielles dans les zones agricoles (suivant le schéma résumé plus haut) et une politique volontaire de sous-traitance ("decentramento") de la part des grandes entreprises pour faire face à des difficultés de financement et de compétitivité (2) et à des blocages sociaux (3).

La relation entre petites et grandes entreprises est variable suivant les secteurs et fait l'objet d'appréciations diverses (4). L'image d'une relation de dualisme et de dépendance est encore répandue. Pour d'autres (5) "le schéma de la production est un schéma ternaire où le travailleur non déclaré travaille pour la grande entreprise, via la petite entreprise, satellite ou non... Dans les petites unités

---

(1) M. Piore and C. Sabèl - The second industrial divide, New York - Basic Books, 1984 cité par S. Christopherson and M. Storper, in After man production : vertical disintegration flexible specialization and agglomeration - The case of the US Motion picture industry, 1985

(2) Voir plus loin l'appréciation positive de D. Leborgne sur les transferts technologiques dans la machine-outils, in Redéploiement industriel et espace économique - La Documentation française, 1982 - Appréciation plus négative sur la sous-traitance automobile dans l'article de l'Usine nouvelle : Ces PMI qui refont l'Italie, 18/7/1985

(3) A. d'Iribarne - Politique d'éducation et organisation industrielle en Italie - Essai de transposition d'analyse sociétale - LEST Aix en Provence, 1982 ainsi que G. Margirier - La crise en Italie - Un cas exemplaire - IREP, Grenoble, 1982

(4) G. Margirier op-cit

(5) B. Avakian et C. Lazzeri Economie souterraine et politiques urbaines : l'exemple italien Arba, Etudes d'architecture urbaine

productrices se déroulent de multiples types de travaux : les plus dangereux pour lesquels l'entreprise n'a aucun intérêt à effectuer des modifications d'organisation, d'un bas niveau technologique ou au contraire d'un niveau technologique élevé", pour certaines productions spécifiques.

D'autres encore (1) font apparaître l'image d'une indépendance croissante des petites entreprises par rapport aux grandes, sur les créneaux laissés libres par ces dernières et sur un marché de plus en plus internationalisé. Elles sont favorisées par le régime de relations professionnelles, par un système d'imposition et de charges sociales et par le statut particulier de l'entreprise artisanale italienne. Il faut enfin souligner à nouveau que les petites entreprises s'insèrent souvent dans réseaux. Leur situation relativement aux grandes entreprises est largement fonction de la force de ces réseaux, qui est très variable suivant les régions.

Quoi qu'il en soit, l'analyse précédente fait apparaître un certain nombre d'éléments de parallélisme dans les évolutions des deux catégories : elles ont l'une et l'autre subi durement les effets de la crise vers la fin des années 70, ce qui les a amenées à des restructurations et à des réorientations profondes, fondées sur la modernisation technique, l'adaptabilité au marché et à l'internationalisation.

b) La deuxième série de questions oppose l'efficacité et le dynamisme des entreprises, tels qu'ils viennent d'être analysés, aux indices macro-économiques qui placent l'Italie dans un rang assez médiocre (en termes de PNB par exemple) et au déficit chronique des finances publiques et des échanges extérieurs. Pour Y. Barou et B. Keizer, une partie au moins de l'explication provient de l'économie immergée (2). Citant un rapport de la CEE,(3), ils estiment que le travail au noir concernerait 4 millions de travailleurs et représenterait 20 % du PNB (contre 5 à 10 % dans les autres pays industrialisés.)

Il est difficile d'avoir sur ce point une image objective et précise. D'après la mission du CETIH, il s'agirait surtout d'heures de travail non déclarées, réalisées en plus de leur travail régulier par les salariés, tandis que les entreprises familiales pourraient ne pas appliquer strictement la législation sociale. Mais, "pour les entreprises visitées (par cette mission), on peut tenir pour certain qu'elles ne tirent pas profit d'un phénomène qui leur porterait plutôt préjudice.

---

(1) Travaux de S. Brusco, cités notamment par A. d'Iribarne

(2) Les grandes économies - Le Seuil, Paris, 1984

(3) G. Tahar : Le marché du travail marginal et clandestin en France, au Royaume-Uni et en Italie, CEE, 1980

Le contrôle étroit des syndicats, les nécessités d'une gestion moderne et efficace, le souci de la qualité leur interdisent une telle pratique"(1). Ce point de vue est partagé par les industriels de Prato rencontrés par la mission et par un autre observateur qui considère que le travail noir est insignifiant dans la production matérielle, facilement contrôlable et concerne surtout les services.

Est-ce qu'il ne faudrait pas surtout souligner que le véritable dualisme italien ne sépare pas les grandes et les petites entreprises mais plutôt les régions Nord et Sud ou plutôt le Nord-Ouest, le Centre Nord-Est et le Sud. Dans le Sud, les petites entreprises sont encore très peu développées et les grands investissements ont donné des résultats décevants (2). Il semble que l'on puisse également considérer l'administration comme très en retard par rapport aux entreprises (3).

### 1.5 Un impact très variable sur l'emploi

Si l'on se place du point de vue de l'emploi et de la main-d'oeuvre, la situation des grandes et petites entreprises reste jusqu'ici contrastée. Dans les premières, le redressement opéré ces dernières années s'est fait au prix d'une diminution dramatique du niveau de l'emploi (voir encadré). Celle-ci s'est faite par non remplacement, par encouragement aux départs (4), par pré-retraite et par mise en "Cassa Integrazione"(5).

	<u>1980</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>
Italtel	28.700	21.700	20.200	
Montedison	98.000		65.000	
Fiat auto (Italie)	133.000		107.000	83.000
dont Cassa Integrazion	(24.000)			(11.400)

(1) Mission veille technologique en Italie, op-cit

(2) Margirier, op-cit

(3) Ingraio, op-cit

(4) 450 milliards de lires d'indemnités payés par Fiat en cinq ans

(5) Ou Caisse de compensation des salaires, qui assure aux salariés mis en chômage une indemnité égale à 80 % de leur salaire brut, en prévoyant en principe la préservation du lien avec l'entreprise et la réintégration ultérieure. En fait, celle-ci intervient rarement. Voir Note de l'IRES, N° 6, octobre 1985



Au contraire, les petites entreprises ont augmenté pendant la période 1971-1981 et ont enregistré une croissance remarquable de l'emploi.

Cette diminution brutale de l'emploi au début des années 80 a pu être définie comme une "guerre de mouvement", succédant à une "guerre de position", les employeurs prenant l'initiative et bénéficiant du renversement des rapports de force au détriment des syndicats (1). Elle semble devoir se poursuivre dans beaucoup d'entreprises, mais de manière plus lente et peut-être plus concertée.

VARIATION DANS L'INDUSTRIE de 1979 à 1981		
en %		
	Nombre d'entreprises	Effectifs
1 à 9 employés	+ 18,7	+ 26,6
10 à 99 employés	+ 39,3	+ 24,1
100 à 499 employés	+ 5,3	+ 2,6
500 et plus	- 0,7	- 6,7
Total	+ 21,0	+ 12,2

(Censis : Dal Sommerso al post-industriale)

Au total, les entreprises employant moins de 100 personnes représentent 58,8 % de l'emploi en 1981, contre 52,7 % en 1971 (2).

On peut seulement se demander dans quelle mesure la croissance de l'emploi dans les petites entreprises ne va pas être freinée par leur automatisation croissante et par un plafonnement de leurs exportations. A moins que cette évolution possible des industries "traditionnelles" ne soit compensée par une croissance accélérée des activités les plus modernes.

On aimerait en savoir davantage sur la signification de ces évolutions pour la main-d'oeuvre, notamment du point de vue de sa mobilité.

(1) D. Baroin et al - Evolution des politiques de l'emploi en Europe - Travail et Société - Université de Paris IX - 1984 (mimeogr)

(2) Pour la France à la même date, 27,7 % en ne comptant que les salariés (chiffres de l'OCDE Perspectives de l'emploi - qui ne mentionnent pas de données italiennes pour les très petites entreprises, ce qui laisse planer un doute sur la comparabilité

Les travaux du Censis portant sur les travailleurs indépendants dans les petites entreprises ont montré leur importance croissante, leur forte mobilité et le passage progressif de l'agriculture à l'artisanat, puis à la gestion de PME, avec l'émergence de nouveaux entrepreneurs, plus qualifiés et plus techniques (1). La croissance du travail indépendant est particulièrement forte dans le tertiaire (2). Suivant d'autres indications, les cadres des grandes entreprises quitteraient de plus en plus celles-ci pour en créer de petites (3).

---

(1) Censis : Dal Sommerso (op-cit)

(2) Censis : La situazione sociale del Paese, 1984 - Quindicinale di Note e Commenti, 15/9/1984 - Voir article à paraître dans Formation Emploi

(3) D. Leborgne, in Redéploiement, op-cit

## 2. TECHNOLOGIE, ORGANISATION DU TRAVAIL ET QUALIFICATIONS

Quel est le rôle de la technologie dans les transformations que nous venons d'analyser ? Ce rôle diffère-t-il suivant les grandes et les petites entreprises ? Faut-il différencier les technologies de production, de gestion et d'information ? Quel est l'impact de ces évolutions sur l'organisation du travail et la qualification ? Ce sont quelques unes des questions que l'on peut se poser ici.

### 2.1 Automatisation de la production et organisation du travail

#### Le cas de Fiat

Le degré d'automatisation d'une entreprise ne dépend pas seulement de sa capacité d'investissement, mais aussi de ses choix stratégiques et de sa culture, cette dernière déterminant largement les formes revêtues par cette automatisation.

Aujourd'hui, Fiat considère qu'elle dispose d'un des systèmes de production les plus automatisés. Aux dires des responsables eux-mêmes, ce n'est pas un hasard. C'est lié à l'histoire sociale récente de l'entreprise (Cf chapitre 4).

Du fait de la contestation ouvrière et des pressions syndicales pour une nouvelle organisation du travail, Fiat était amenée, au cours des années 70, à expérimenter une organisation en flots (groupes de travail) tendant à supprimer la chaîne et le travail parcellaire (1). Cette expérience a échoué dans le contexte social de l'époque. Se référant à l'expérience suédoise, les dirigeants considèrent qu'elle ne peut être transposée en Italie parce qu'elle suppose un consensus social.

En fait, Fiat n'avait tenté cette expérience que sous la pression syndicale et s'intéressait bien davantage aux perspectives offertes par l'automatisation(2).

La rigidité du facteur travail était devenue d'autant plus inacceptable que la demande finale était de plus en plus variable. Si l'on ne peut procéder à des ajustements par la force de travail, en revanche l'automatisation peut constituer un levier important pour diminuer la rigidité. Ceci suppose que l'automatisation ne soit plus liée au facteur travail et que l'on passe d'une organisation en séquence à une organisation en réseaux.

---

(1) G. Santilli - L'automatisation comme forme de contrôle social - Revue Travail, juin 1985  
Du même auteur : L'autre usine, Automation, qualité de vie au travail, jeunes ouvriers dans les usines Fiat de Turin - Thèse, Paris VII, 1985 - Voir également : Relazioni industriali nell'impresa degli anni 80 - Quaderni di Formazione 3/85 ISFOL-ROME

(2) G. Santilli : L'autre usine

Tels sont les principes qui ont présidé à la mise en place de systèmes automatisés originaux (voir encadré), "pensés pour être introduits dans un contexte explosif". Un chercheur en conclut "qu'ils visaient aussi à briser le pouvoir ouvrier dans les ateliers et à réduire le poids de l'organisation syndicale". De plus, une fois modifiés les rapports sociaux, "l'automatisation serait utilisée pour accroître les nouvelles formes de contrôle social". Il s'agit d'automatiser "les postes de travail et les ateliers où les conflits se révèlent incontrôlables, même si cela demande des études techniques très poussées et des investissements considérables". (1).

Sans être aussi explicites à l'heure actuelle, les responsables de Fiat admettent que l'automatisation complète est trop coûteuse et qu'ils ne referaient pas de systèmes aussi sophistiqués. Ils considèrent que le défi majeur n'est pas tant le "tout-automatisé" que le développement d'une responsabilité des ouvriers sur la conduite des systèmes et sur la réduction des coûts. (2).

Le spécialiste de l'organisation du travail chez Fiat définit les phases successives par lesquelles est passée l'organisation du travail au cours des années 60 et 70. Avec les années 80, le contexte socio-politique n'est plus un facteur de changement et l'organisation du travail tend à devenir une simple variable dépendante de la technologie. Mais elle devrait devenir une variable interdépendante, liée non seulement à la technologie, mais aussi à la programmation de la production et à la stratégie d'ensemble de l'entreprise. (3).

Par rapport à la fin des années 70, la transformation de l'organisation du travail en tant que telle n'est plus aujourd'hui au premier plan des préoccupations. Elle est très liée aux changements technologiques. On peut interpréter différemment les évolutions dans ce domaine.

L'observateur extérieur ne peut manquer d'être impressionné par le degré d'approfondissement et par la rigueur des analyses consacrées à ces problèmes par Fiat. Il remarque que cette fonction fait partie intégrante de la Direction du personnel. Du côté Fiat, (4) on a tendance à considérer qu'à la fin des années 70, l'intérêt des organisations syndicales pour les problèmes d'organisation du travail était quelque peu formel et qu'elles étaient plus préoccupées de tenter de neutraliser la hiérarchie et de problèmes de pouvoir que d'une amélioration réelle du contenu des tâches.

---

(1) Ibid

(2) Entretien avec M. Paracore, Fondation Agnelli

(3) Franco Uberto, Luigi Cerato : *Tecnologie e Organizzazione : Sfide Aperte*. Enfapi, 1984

(4) Entretiens de 1983

## ETAPES DE L'EVOLUTION TECHNOLOGIQUE CHEZ FIAT

Dès le début des années 70, Fiat avait déjà accumulé une solide expérience en matière d'innovation technologique. Les évolutions plus récentes se résument en quatre étapes : Digitron, Robogate, LAM et l'usine de Termoli.

### Le Digitron

Sa réalisation en 1975-76 marque un bond en avant : il ne s'agit pas simplement de robots de soudage mais d'un système automatisé complexe. Il est situé dans l'atelier de montage, en un point-clé du processus de production, car au carrefour des lignes de mécanique et de carrosserie, où il fallait une maîtrise et un contrôle totaux de l'avancement de la production. La solution choisie pour fixer les organes mécaniques sur la carrosserie était à l'époque une solution d'avant-garde. Elle éliminait totalement la pénibilité des opérations qui obligeaient à lever les bras, mais aussi la rigidité du système précédent, par lequel moteur et carrosserie étaient prélevés sur deux convoyeurs différents reliés par un convoyeur circulaire.

Le Digitron introduisait des systèmes spécifiques pour l'automatisation du magasinage et de la manutention. Les chariots filoguidés permettaient de conserver les avantages de la chaîne, mais avec une flexibilité des parcours alternatifs et du stockage. La reconnaissance de la carrosserie et donc des organes mécaniques à assembler avec elle se faisait par le système informatique.

Cette rationalisation visait à la fois une plus grande flexibilité dans l'utilisation des équipements et de la main-d'oeuvre, ainsi que dans le déroulement du flux de production, un meilleur contrôle sur l'exécution des opérations, mais aussi la satisfaction partielle de revendications sur les conditions de travail et sur l'organisation. Il n'y a pas eu de réduction de la main-d'oeuvre directe et la main-d'oeuvre indirecte (maintenance) a légèrement augmenté.

### Le Robogate

Mis en place en 1978 à l'usine de Rivalta puis à celle de Cassino, ce système constitue l'exemple-type de recherche d'un dispositif complexe et innovateur. Il démontre que :

- les orientations adoptées par l'entreprise se traduisent principalement par des changements technologiques ;
- l'entreprise détient elle-même des moyens de conception et de réalisation d'installations que l'on pouvait considérer comme sans équivalent dans le monde.

Le Robogate permet l'automatisation intégrale de l'assemblage des carrosseries pour les différents modèles Ritmo et Uno. Les soudures sont intégralement robotisées, après positionnement des organes par des structures en forme de portail (gate). La chaîne rigide est éliminée et la circulation est assurée par chariots filoguidés.

Les conséquences sont multiples. Les travaux pénibles et nocifs fréquents dans le soudage sont éliminés et remplacés par une installation automatique "modèle" située dans une zone presque déserte. Il n'y a pas d'évolution des qualifications de la main-d'oeuvre directement concernée, mais suppression des postes de travail et création d'emplois entièrement nouveaux. La main-d'oeuvre directe qui reste présente sur l'installation ne représente plus que 10 % des effectifs (au lieu de 70 %) et assure les opérations de chargement et de déchargement.

La mise en place du Robogate a entraîné une transformation profonde de l'organisation du travail, mais dans quelle mesure celle-ci était exclusivement dépendante des possibilités et des exigences de la technologie ? Il semble que celle-ci l'ait emporté sur la recherche d'une transformation de l'organisation du travail.

### LE LAM

Réalisé en 1980 dans les ateliers de mécanique de l'usine de Mirafiori à Turin, il représente la première rupture avec le concept de ligne de montage, remplacé par des îlots de travail individuels. Il comporte des modules de travail manuel en série et des modules de montage automatisé. Les moteurs passent d'un module à l'autre sur des chariots automoteurs. Ceux-ci sont équipés d'un dispositif de levage/palettisation, effectuant automatiquement les opérations de chargement et de déchargement des moteurs.

Les avantages essentiels du système portent sur la gestion de la production, le contrôle de la qualité des produits et de la main-d'oeuvre. Le système permet en effet d'enregistrer le parcours suivi par chaque moteur et, à partir du constat de défauts éventuels, de remonter jusqu'au poste de travail et à l'ouvrier responsable. Surveillance et contrôle sont gérés par les ordinateurs qui constituent le coeur du système.

Le rôle de la hiérarchie se trouve modifié par élargissement des compétences et la définition de nouveaux profils professionnels. Du fait de la diversification des tâches, il n'y a plus de responsable unique. Mais le contenu des tâches et les effectifs employés ne sont pas modifiés.

Dans le contexte de l'époque, le LAM a pu être considéré comme un laboratoire social. Mais ce type d'installation a exigé des investissements considérables, occupe beaucoup d'espace et requiert un logiciel de gestion très complexe.

### TERMOLI 3

Dans cette nouvelle usine, inaugurée en avril 1985 est monté le nouveau moteur Fire 1000. Cette usine (non visitée par la mission) est encore peu connue, mais elle est déjà décrite comme l'usine du XXIème siècle. Elle représente une nouvelle étape de l'automatisation par rapport au LAM :

- d'une part, en raison d'une automatisation beaucoup plus massive des opérations de montage ;

- d'autre part, du fait d'une révision de la conception de la flexibilité, fondée sur l'expérience antérieure. La circulation sur des chariots, qui constituait l'aspect le plus spectaculaire, mais aussi le plus complexe du système LAM, est supprimée. Ceci simplifie le logiciel, qui n'a plus à contrôler les déplacements des chariots. Au lieu d'un système réticulaire reliant les postes de travail, le processus se déroule sur cinq lignes parallèles. La flexibilité totale est remplacée par une flexibilité limitée.

Mais les innovations technologiques sont nombreuses. D'abord du fait que l'usine et le moteur ont été conçus simultanément et en fonction l'un de l'autre. Ensuite, par l'extension de l'automatisation : 85 % des opérations sont automatisées contre 15 % seulement restant manuelles, ceci grâce à 56 robots et à 92 manipulateurs programmables. La gestion de la production et des stocks est assurée par 103 ordinateurs ou micro-ordinateurs.

Cette usine, qui peut produire jusqu'à 2 500 moteurs par jour, emploie 400 personnes. La plupart semblent avoir un niveau de qualification élevé, mais les autres n'auraient qu'une responsabilité limitée à la surveillance du fonctionnement sans intervention en cas de problème à résoudre.

Note rédigée avec le concours de Giancarlo Santilli

Mais on peut penser que de toute manière, la forte pression exercée par les syndicats pour remettre en cause l'organisation et demander une meilleure qualité de vie au cours des années 70 a contribué à attirer l'attention sur ces problèmes et à susciter des réflexions tendant à trouver des solutions nouvelles (1).

On peut penser aussi que ce contexte, combiné avec le fait que le groupe Fiat, avec sa filiale Comau, est producteur et vendeur de systèmes automatisés, ont contribué à la conception de systèmes originaux qui ont été mis en place dans d'autres entreprises (2).

Ces systèmes sont conçus à l'occasion du démarrage d'une nouvelle fabrication. De la conception à la mise en place, il faut environ cinq ans, puis de huit mois à un an pour la mise au point.

Les gains de productivité acquis avec les systèmes des années 70 ( 30 % avec le LAM) résultaient notamment d'une meilleure capacité à utiliser et à répartir de manière optimale la main-d'oeuvre.

Depuis 1980, l'automatisation se poursuit, mais dans un contexte différent. Il s'agit maintenant essentiellement de rechercher des gains de productivité. On tend à revenir dans une certaine mesure à une organisation plus linéaire, tout en conservant la possibilité d'une production parallèle. La nouvelle génération de Robogate comporte des longueurs variables et des équipements latéraux qui peuvent être choisis par l'ordinateur.

Les équipements sont réduits ainsi que la diversité des produits (trois types de produits). Le nouveau système conserve la flexibilité niveau de production - type de production, tout en perdant sur la flexibilité du mix ; mais on cherche à faire remonter celle-ci sur les usines en amont.

Avec un système monitorisé comme celui de Termoli, le problème de la répartition des tâches avec l'entretien se pose, car le spécialiste de l'entretien, compétent techniquement, n'est pas sensible aux notions d'efficacité et de durée qui préoccupent la fabrication. Aussi, tout ce qui est monitorisé peut être mis sous la responsabilité de la fabrication, qui doit assurer une gestion totale du système automatisé. L'entretien intervient par exception lorsque les arrêts durent plus de cinq minutes. L'intégration croissante des fonctions a un impact sur la qualification (voir plus loin).

- 
- (1) On est tenté de faire ici un rapprochement avec le cas de l'usine Renault du Mans, dont l'expérience d'organisation du travail en modules est peut-être dépassée par l'automatisation, mais qui estime que cette expérience a été utile pour la définition de l'organisation des processus automatisés CEREQ/OCDE
- (2) "Fiat a réussi ce que Renault-Machines-Outils a seulement amorcé. C'est la seule entreprise à pouvoir concevoir une usine, la vendre et la construire jusqu'à la dernière machine. Ainsi pour les robogates" (Redéploiement et espace économique -Op-cit)

Il ne semble pas y avoir de contestation des progrès entraînés par l'automatisation sur les conditions de travail (pénibilité, risques, diminution des tâches répétitives). En revanche, un système aussi automatisé que celui de Termoli une fois rodé, risque de susciter l'ennui chez les opérateurs (1).

Désormais, les problèmes posés concernent davantage la qualification du personnel. Mais celle-ci s'inscrit dans une conception globale de l'évolution technico-organisationnelle, qui ne se limite pas à l'automatisation de la fabrication.

### Le cas d'Alfa-Romeo

Cette entreprise n'est pas aussi avancée techniquement que Fiat dans tous les domaines, car elle n'a pas la même capacité d'investissement et ne dispose pas des mêmes ressources autonomes pour la mise au point et la réalisation d'ensembles automatisés de production. L'automatisation est surtout avancée dans certains ateliers.

Dans un contexte social différent, la stratégie était différente ; elle mettait davantage l'accent sur la concertation avec les syndicats qui avaient une image plus positive d'Alfa-Romeo, jusqu'à la rupture de ces dernières années.

L'entreprise a procédé à des expériences d'élargissement des tâches, puis a mis en place des groupes de production, considérés comme la concrétisation du dépassement du taylorisme et constituant l'un des éléments de l'accord passé avec les syndicats en 1981. Ils doivent contribuer à l'amélioration de la productivité et de la qualité. Il s'agit d'un groupe de travailleurs chargé d'un ensemble d'activités pouvant comporter de petites réparations, des réglages, la répartition des matières sur la ligne et une participation au diagnostic des incidents.

---

(1) Enquête de Libération, 17.9.1985



## DEUX PROJETS D'ALFA-ROMEO

### a) Qualité

La recherche d'une amélioration constante de la qualité est considérée comme essentielle à la réussite commerciale et à l'amélioration de la productivité. Elle est conçue comme un processus progressif allant :

- du contrôle a posteriori vers le contrôle préventif ;
- de la responsabilité spécifique d'une fonction et d'un individu à la responsabilité collective d'un système intégré et d'un groupe ;
- d'une organisation traditionnelle à l'auto-contrôle, puis aux groupes de production, pour aller vers les cercles de qualité.

Cette évolution implique le passage de relations conflictuelles à des relations de coopération et d'une inspection subie à une gestion prévisionnelle de la qualité.

### b) Alcione : la gestion de la production

Installé en 1983 en collaboration avec Olivetti, ce système vise à :

- connaître en temps réel l'état d'avancement de la production, entre la mise en place de la carrosserie et la livraison finale ;
- permettre des interrogations en temps réel sur la consommation des produits et la place de chaque unité produite dans le flux ;
- fournir à la fabrication les instruments d'orientation des flux et de contrôle ;
- permettre de respecter le programme de production en créant une liaison entre la fabrication et le marché ;
- établir un bilan quotidien, hebdomadaire et mensuel de la production et de sa qualité.

Le système consiste en 11 points de contrôle situés en des emplacements critiques, où les informations sont lues par télévision et entrées dans un réseau informatisé.

Ce dispositif a permis une amélioration sensible de la logistique et une réduction notable des effectifs de contrôle.

La problématique traditionnelle en matière d'organisation est considérée aujourd'hui comme totalement bouleversée par les progrès rapides de l'automatisation. L'accent est mis principalement sur la recherche d'une gestion de la production plus rigoureuse, grâce à la décentralisation des responsabilités, au développement de la production continue par flux et à l'amélioration de la qualité. Les deux projets présentés en encadré illustrent des préoccupations qui sont communes aux entreprises de l'industrie automobile : qualité et gestion de la production.

Au total, on peut penser qu'avec les progrès de l'automatisation, en Italie comme ailleurs, l'industrie automobile perd peu à peu en matière d'organisation du travail une partie de la spécificité découlant de l'importance des tâches répétitives et parcellaires accomplies pour une production de masse dans de grandes unités de fabrication. Reste encore le problème de l'assemblage, beaucoup plus difficile à automatiser.

Ajoutons que le développement technologique des entreprises italiennes de l'automobile s'est appuyé sur un réseau performant de petites et moyennes entreprises.

#### Les nouvelles technologies de production dans les petites entreprises

S'il est difficile (faute de données et plus encore de critères satisfaisants) d'évaluer avec précision le niveau technologique des petites entreprises italiennes, toutes les indications dont on dispose (1) s'accordent pour conclure à une modernisation rapide, aussi bien en ce qui concerne les industries jugées traditionnelles que dans les industries de pointe.

"Dans l'industrie textile par exemple, on trouve des métiers à tisser parmi les plus modernes chez les travailleurs à domicile. Ces machines fonctionnent 24 heures sur 24 et parfois tous les membres de la famille participent à leur surveillance. Dans l'habillement par contre, les installations les plus coûteuses et sophistiquées sont utilisées à l'intérieur des entreprises-mères... La préparation du montage, la couture et la finition sont beaucoup plus souvent décentralisées vers des usines plus petites ou vers des travailleurs à domicile" (2).

Récemment, la mission du CETIH considérait que le parc machines dans la confection était un des plus modernes du marché (3).

---

(1) Ces PMI qui font l'Italie, l'Usine Nouvelle, 18.7.1985 ; Fuà et Zacchia, op-cit ; G. Barisi et P. Dubois, op-cit ; Pour gagner la bataille de l'entreprise, CESTA, op-cit ; et Bresciani mais comment faites-vous ? Usine Nouvelle 13.4.1984 - Dal Sommerso CENSIS

(2) G. Barisi (op-cit) se référant aux recherches dirigées par S. Brusco

(3) CETIH

A Prato, l'Union Industrielle a fait appel à une entreprise d'ingénierie qui a défini différents domaines de technologie avancée devant faire l'objet d'études plus approfondies : contrôle de process de la teinturerie, automatisation des métiers à tisser, amélioration de la précision de la teinturerie par colorimétrie et application de la CAO au dessin des échantillons.

La modernisation technologique paraît liée d'une part à l'habitude d'un haut niveau d'investissement (1) dans ces entreprises et d'autre part aux exigences accrues de qualité imposées par les donneurs d'ordre (2) : un certain niveau de qualité ne peut être obtenu que par l'automatisation.

La petite taille des entreprises paraît constituer un facteur d'adaptabilité, celle-ci étant facilitée par ailleurs par le niveau de formation plus élevé de la nouvelle génération de dirigeants. (3)

Dans la majorité des cas, l'évolution se fait progressivement dans une filière technique connue par une longue tradition. On voit le plus souvent l'ancien coexister avec le nouveau. L'adaptation ne paraît pas avoir posé de problèmes majeurs, par exemple pour les machines-outils à commande numérique, très répandues en mécanique (4). On voit aussi beaucoup de PMI se lancer dans des technologies entièrement nouvelles (5).

La convergence entre changement technologique et progrès des petites entreprises est claire : les technologies sont moins lourdes que celles de la génération précédente et s'adaptent beaucoup mieux à une variabilité de production (répondant aux besoins changeants du marché) ; de ce fait, l'avantage des grandes entreprises en matière d'économies d'échelle disparaît pour de nombreux domaines de production. On peut penser également qu'il y a convergence entre l'expansion rapide des petites entreprises fondées sur le principe de la flexibilité et de l'adaptabilité au marché et les possibilités offertes sur le plan technologique par une nouvelle génération d'automatismes programmables répondant à cet impératif.

Enfin, on a observé (dans la machine-outil tout au moins) que la "sous-traitance s'accompagnait d'une intégration technologique" : tout se passe comme si les grandes entreprises italiennes, faute de pouvoir rétablir la paix sociale dans

---

(1) Dal Sommerso

(2) Ces PMI... op-cit

(3) "L'Italie n'arrête pas de mettre au monde de nouvelles générations de patrons" (Ces PMI.. op-cit)

(4) Dal Sommerso

(5) Ces PMI..

leurs usines, reversaient clandestinement dans les ateliers sous-traitants le savoir-faire technologique systématisé par leurs bureaux de méthodes. Ces PME de la machine-outil apparaissent ainsi comme un vaste département d'outillage collectif de l'industrie italienne"(1).

## 2.2 Les nouvelles technologies ne concernent pas seulement la fabrication

De nombreux exemples montrent qu'en Italie peut-être plus encore qu'en France, on s'est rendu compte qu'il ne fallait pas se polariser exagérément sur l'automatisation de la fabrication : les nouvelles technologies, c'est autant et peut être davantage la gestion et la circulation de l'information, (comme le montrait d'ailleurs l'exemple d'Alfa-Romeo).

Une étude sur l'industrie textile notait d'ailleurs que les résultats économiques des entreprises ne paraissaient pas étroitement corrélés avec leur niveau technologique - dans la mesure où elles se situaient sur des créneaux plus concurrentiels. En revanche, l'informatique de gestion était souvent plus développée chez les entreprises ayant obtenu les meilleurs résultats. Une des entreprises enquêtées déclarait : "pour nous, la technologie c'est d'abord l'organisation".

Les systèmes informatiques plus développés étaient reliés aux réseaux commerciaux de vente des produits et d'achat de semi-produits (2).

Dans la confection, la mission du CETIH (3) constatait que les "entreprises italiennes privilégient les méthodes et l'organisation par rapport au recours systématique à l'automatisation".

Le cas limite est représenté par Benetton (qui n'est plus elle-même une petite entreprise) dont les produits sont fabriqués par un grand nombre de petites entreprises souvent très automatisées, mais qui dispose surtout d'un système très élaboré de gestion de stocks, relié à tous ses points de vente (4).

De son côté, le CENSIS souligne qu'avec les années 80, c'est un changement de cap qui est exigé des entreprises, en ce sens que "les activités et capacités dites tertiaires de l'entreprise tendent à jouer un rôle primordial, tandis que les niveaux de productivité dépendent toujours davantage de la capacité organisationnelle des entreprises. Pour les petites entreprises, le moment est venu d'engager

---

(1) Contribution de D. Leborgne à l'ouvrage Redéploiement et espace économique - Schéma général d'aménagement de la France, La Documentation française, 1982

(2) G. Barisi (op-cit)

(3) CETIH - Mission technologique en Italie, 1984

(4) Cf. O. Bertrand et Th. Noyelle : L'évolution des emplois tertiaires - CEREQ, Paris 1984 ainsi que le rapport de la mission du CETIH, op-cit

SPRINT : SYSTEME TELEMATIQUE INTER-ENTREPRISES

. Promoteurs :

Entreprises de la région de Prato, banques, ENI (organisme public chargé de l'énergie et des nouvelles technologies), télécommunications, chambres de commerce et université.

. Objectifs :

Faciliter les communications inter-entreprises dans la région de Prato et diminuer leur coût. Par là, améliorer la transparence du marché par une meilleure connaissance des plans de charge des sous-traitants, pour faciliter leur alimentation. Constituer des banques de données pour l'industrie textile régionale.

. Etude :

commencée en 1984. Enquête auprès d'un échantillon de 30 entreprises pour analyser leurs communications - Projet de video-texte privé, avec un centre unique, des banques de données, des communications avec l'extérieur et des terminaux en entreprise.

. Expérimentation :

débutée en 1985, avec terminaux reliés à un centre unique, répartis dans les entreprises, les banques, les organisations commerciales. Contrat prévu avec l'administration des P et T.

. Financement :

principal problème. Jusqu'ici les entreprises de la province ont financé, mais la mise en place de 300 terminaux représentera 1,5 milliards de lires.

un processus de transformation plus profond, dans lequel les technologies informatiques leur permettront de déployer pleinement leurs capacités innovatrices". En effet, la simple automatisation de la fabrication rencontrerait aujourd'hui ses limites, en termes d'organisation (1).

Une fois encore, le cas de Prato illustre bien ces évolutions avec le projet de mise en place d'un système télématique, qui vise à renforcer les avantages des petites entreprises en matière d'adaptabilité, tout en surmontant le handicap que peut représenter le fractionnement du processus de production, avec tous les problèmes de circulation de l'information que cela représente (voir encadré). En fait, on franchit un pas supplémentaire puisqu'il ne s'agit pas seulement de la gestion d'une entreprise, mais d'un réseau d'entreprises.

On peut dire également que la structure en réseau qui caractérise le système de Prato est particulièrement bien adaptée à la nouvelle ère de développement de technologies d'information décentralisées et interreliées.

L'analyse des évolutions récentes dans la machine-outil met également l'accent sur l'importance des transformations de l'organisation et de la gestion (2).

Bien entendu, les grandes entreprises suivent la même évolution. Le dispositif mis au point en commun par Alfa-Romeo et Olivetti pour la gestion de la production en est un exemple (voir encadré).

Reste à voir dans quelle mesure cette analyse, valable pour les éléments les plus performants de l'industrie italienne, reflète la situation d'ensemble de l'économie et de ses différentes fonctions.

Une étude (3) sur la bureautique réalisée en 1984 pour le compte de la CEE donnait une image beaucoup moins positive de la situation italienne en matière de modernisation des bureaux. Même les banques dont l'informatisation était la plus avancée, étaient considérées comme en retard par rapport aux autres pays industrialisés. Mais le faible développement de l'informatique de bureau était surtout imputé au grand nombre de très petites entreprises mal équipées et au retard de l'administration. Etaient identifiés comme obstacles au progrès : l'insuffisance des bases scientifiques données dans l'enseignement où la culture informatique serait presque ignorée ; l'état des relations sociales incitant les grandes entreprises

---

(1) Dal Sommerso (op-cit). Cette conclusion rejoint celle de O. Bertrand et Th. Noyelle sur le rôle de plus en plus décisif des fonctions tertiaires (op-cit)

(2) Censis - Rapport 1985 - op-cit

(3) B. Ingrao - Office automation in Italy, Istituto di Economia, Rome (Mimeographié)

à la prudence ; le retard du réseau de télécommunications ; enfin et surtout l'inertie d'une administration qui ne jouerait pas un rôle promoteur.

Si cette analyse est exacte (1), sa portée dépasse largement le problème de l'informatique de bureau. Est-elle contradictoire avec l'analyse précédente ? Le dynamisme d'une partie de l'industrie sera-t-il finalement freiné par un environnement insuffisamment favorable ? Ces questions incitent à nouveau à aborder les problèmes de formation et de relations sociales, après un aperçu sur l'évolution des qualifications.

Un autre type de question reste ouvert : c'est celui de l'impact de l'informatisation de la gestion et de l'administration sur l'organisation du travail. A-t-elle contribué à une rationalisation dans un sens taylorien (ce qui a été souvent la tendance dominante durant une première phase) ou au contraire à l'ouverture de nouvelles perspectives de travail plus diversifié (ce qui paraît en France la tendance la plus récente) ? On possède peu d'informations sur ce point (2), si ce n'est que l'organisation dans les PME paraît rester très informelle, comme on pouvait d'ailleurs le supposer.

### 2.3 Conséquences pour l'évolution des qualifications

L'impact des changements technologiques et organisationnels sur l'évolution des qualifications peut s'apprécier quantitativement en termes de répartition des effectifs par niveau de qualifications et par fonction (voir les diagrammes concernant Italtel).

Il fait aussi l'objet des mêmes préoccupations qu'en France en ce qui concerne l'analyse du contenu de ces qualifications. Fiat et Alfa se sont en particulier attachés à définir le nouveau profil des ouvriers travaillant sur systèmes automatisés.

Pour Fiat, l'automatisation en tant que telle entraîne un changement, moins du contenu de chaque tâche que de la combinaison de ces tâches entre elles. A Termoli en particulier, il ne s'agit pas seulement d'automatisation mais d'un système de monitorat associé à l'automatisation qui englobe la conduite du système, le contrôle des flux, la qualité et le diagnostic des pannes. La quantité de services à rendre a augmenté et la façon d'exécuter ces services s'est profondément modifiée.

---

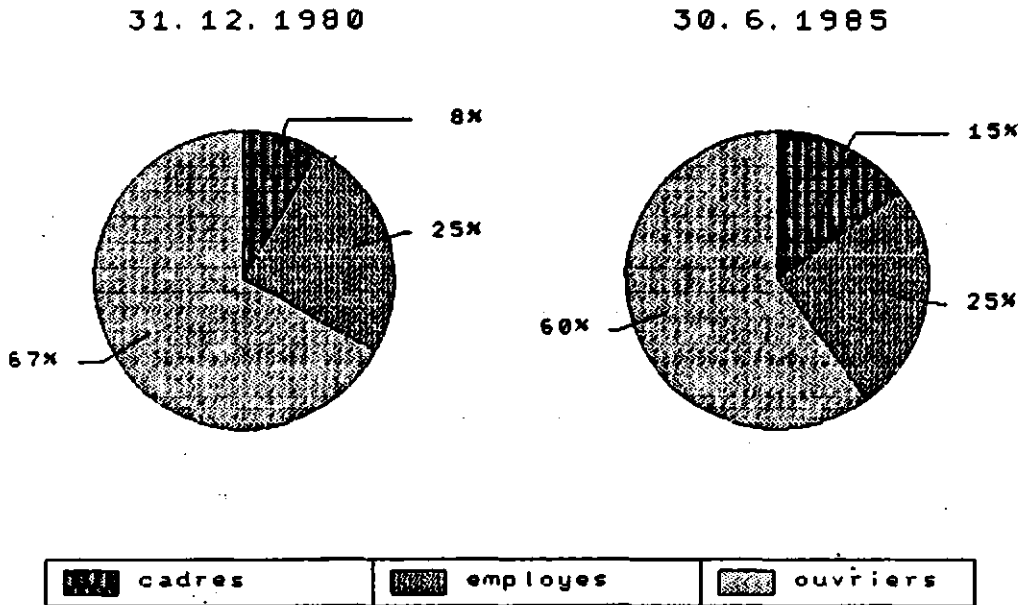
(1) Mais on peut se demander si elle tient suffisamment compte des conséquences de l'apparition de la micro-informatique, très bien adaptée aux besoins des PME et qui semble s'y diffuser de façon très rapide (pour la seule année 1982, 32 000 unités de micro-informatique installées) - Dal Sommerso, op-cit

(2) Cf. G. Gasparini (Banche e bancari, Milano, F. Angeli, 1982) pour qui la taylorisation du travail de bureau aurait été moins poussée en Italie qu'en France. Voir aussi O. Bertrand et Th. Noyelle op-cit et Colloque du CESTA : Pour gagner

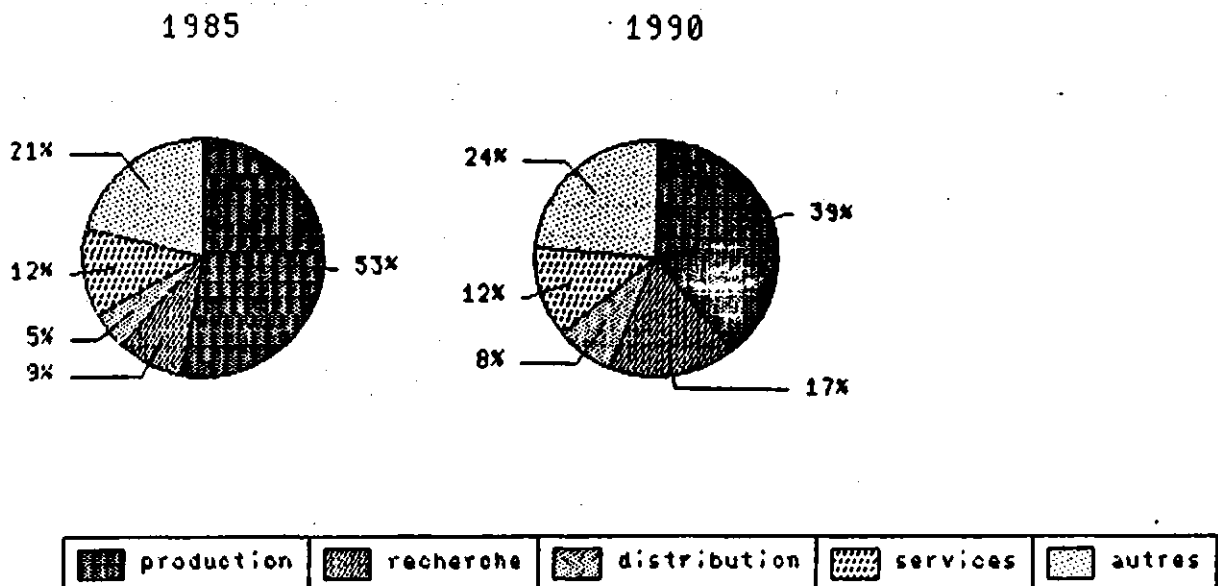
EVOLUTION DE LA REPARTITION DES EFFECTIFS

CHEZ ITALTEL

a) par qualifications



b) par fonctions





Avec un système automatisé simple, l'ouvrier peut lire des indications en clair lui disant ce qu'il faut faire. A partir du moment où l'ouvrier est en face d'un ensemble diversifié de fonctions, le problème devient plus complexe : il a besoin d'une compréhension globale du processus. Il lui faut suivre un ensemble d'indications montrant les dérives par rapport à un fonctionnement normal. Il doit se mettre d'accord avec ses collègues pour identifier les points sensibles, qui peuvent se situer sur différents postes de travail. Il doit faire preuve de capacité de décision et de créativité par rapport au système dans son ensemble et pas seulement à son propre poste de travail.

La distinction entre ouvriers de fabrication et d'entretien est en partie liée au caractère plus ou moins symbolique des langages utilisés. Un ouvrier de production capable d'interpréter des données symboliques est presque un ouvrier d'entretien. Il a une vue d'ensemble sur le processus et doit comprendre ce qu'il se passe sur le système. Il doit en comprendre la topographie même si ses connaissances techniques sont plus faibles que celles de l'ouvrier d'entretien. Il doit être mieux formé aux problèmes de qualité et de conditions de production. Surtout, il doit correspondre à un nouveau modèle mental, conduisant à observer en termes préventifs plutôt que de correction. Il doit être formé à l'efficacité.

Pour répondre à ce modèle, il serait souhaitable de recruter des jeunes, supposés plus adaptables, mais l'entreprise ayant encore des sur-effectifs, il n'est pas question d'embaucher pendant plusieurs années.

L'analyse que l'on fait chez Alfa-Romeo est assez semblable. On considère que les nouvelles conceptions du produit et du système de production impliquent l'invention de nouvelles qualifications et la création de nouveaux professionnels dont les caractéristiques devront être :

- la polyvalence,
- la compréhension de l'ensemble du processus de production,
- la compréhension de la place et du rôle de chaque machine dans l'ensemble du système.

Ces analyses paraissant les plus significatives, il ne semble pas nécessaire de s'appesantir davantage sur les nombreux travaux consacrés à l'évolution des qualifications liée au changement technologique, qui semblent aboutir à des conclusions assez comparables à celles qui ont été obtenues en France. (1)

(1) Sur l'emploi et les conditions de travail cf T.Treu : Le débat technologique, Travail et Société - avril-juin 1984 - Sur les qualifications, les travaux de l'ISFOL (par exemple "Professionalità, formazione e innovazioni tecnologiche" in Osservatorio sul mercato del lavoro e sull'professioni, 5/6/1983. Ou bien "Innovazione produttiva e Nuove figure professionali" - Diolkema, Bologne 1985 - Egalement les présentation au colloque du CESTA : Pour gagner la bataille de l'entreprise. 9-10-11 octobre 1985

### **3. FORMATION ET RECHERCHE**

Les analyses qui précèdent posent au moins deux questions en ce qui concerne la formation :

- Comment le système d'éducation et de formation répond-il au dualisme de l'économie et à ses transformations structurelles ?
- Est-il en mesure de satisfaire les nouveaux besoins suscités par les changements technologiques ?

On peut chercher à répondre à ces questions par une approche globale ou par une démarche monographique et plus concrète.

#### **3.1 Vue d'ensemble sur l'éducation et la formation**

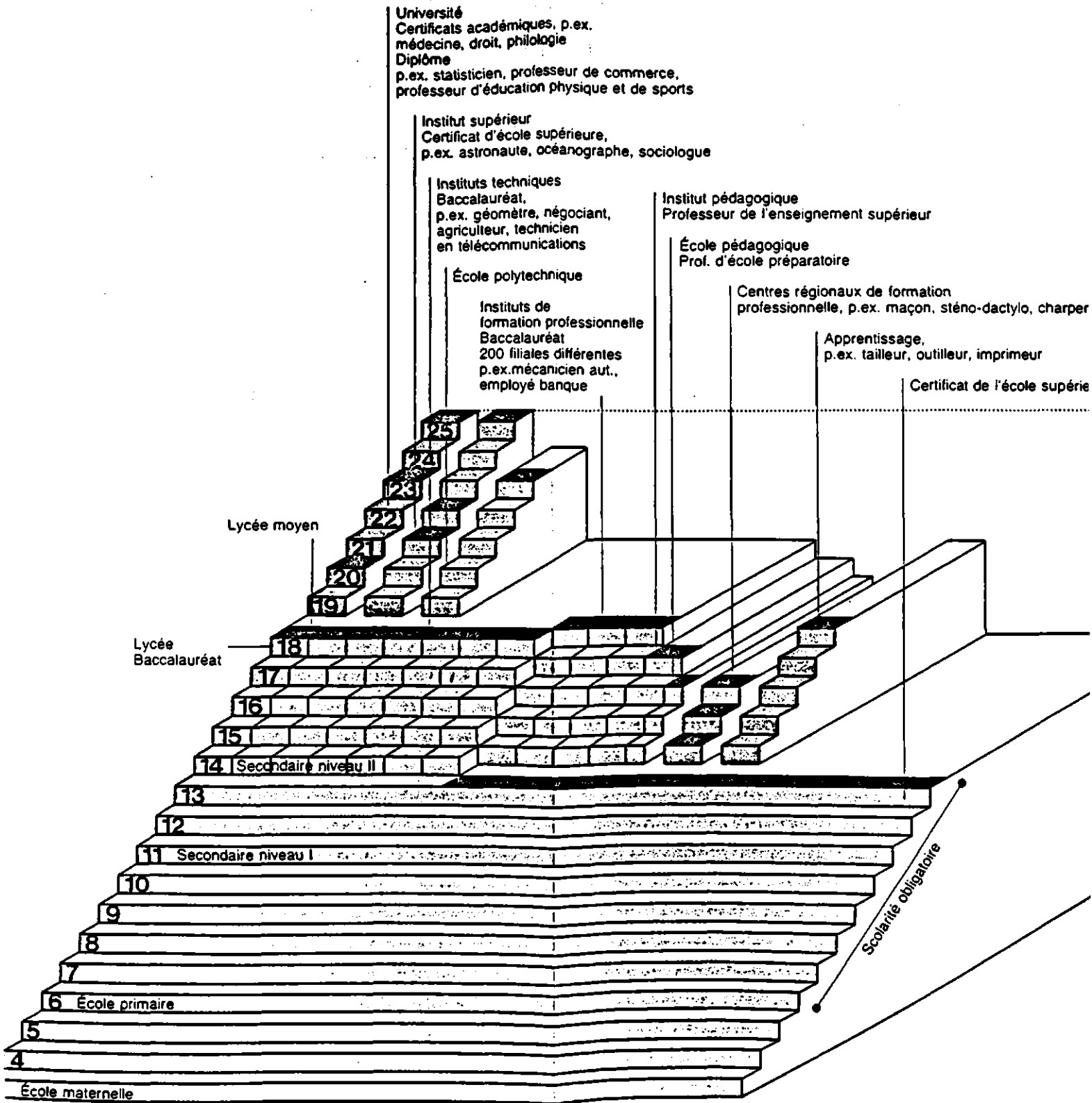
Du point de vue de sa structure et de son mode de fonctionnement, le système de formation italien présente des similitudes et des différences par rapport à son homologue français. Parmi les similitudes, on peut considérer :

- la division entre un cycle primaire et deux cycles secondaires (voir diagramme) ;
- l'existence d'une formation professionnelle initiale de type scolaire (à la différence des systèmes allemands et britanniques) ;
- un mode de fonctionnement fondé sur "un processus de régulation qui se fait de l'enseignement général vers la formation professionnelle dans et hors appareil scolaire et qui touche les enfants des couches sociales peu favorisées", ainsi qu'une forte déperdition en fin de scolarité obligatoire - mais à 14 ans au lieu de 16. (1)

La différence principale tient à la diversité de la formation professionnelle, puisque celle-ci peut être donnée dans des établissements d'Etat mais aussi et surtout, dans des centres régionaux, en apprentissage et en entreprise. La spécificité des centres régionaux, le poids de l'apprentissage et peut-être (en termes relatifs) des formations en entreprise n'ont pas leur équivalent en France.

(1) A. d'Iribarne - Politique d'éducation et Organisation Industrielle en Italie - Essai de transposition d'analyse sociétale - LEST, Aix-en-Provence, 1982

### STRUCTURE DU SYSTEME EDUCATIF



CEDEFOP

Système de formation professionnelle  
dans les pays membres de la CEE, 1984

Il faut souligner que la formation professionnelle formalisée ne repose pas sur une tradition ancienne en Italie (1). Autre différence : l'absence de formations supérieures courtes.

Un regard d'ensemble sur les évolutions récentes fait apparaître :

- une expansion rapide, mais plus tardive qu'en France, de la scolarisation jusqu'au début des années 70 ;
- un tassement depuis quelques années, sauf dans l'enseignement technique;
- des différences régionales sensibles dans le taux de passage du premier au second cycle secondaire (taux plus élevés dans le centre et plus faibles dans le nord (2)).

Si l'on prend en compte les formations régionales et les formations à temps partiel, et si l'on se limite à des éléments purement quantitatifs, les taux de scolarisation en Italie seraient aujourd'hui assez proches de ceux de la France : un peu plus élevés à 17 et 18 ans, mais plus faibles à 16 ans, la scolarité obligatoire étant plus courte (14 ans).

En revanche, du fait de l'expansion plus récente de la scolarisation en Italie, le niveau de formation de la population active y est sensiblement inférieur à celui de la France.

Une réforme est à l'étude, visant à l'allongement de la scolarité obligatoire jusqu'à 15 ans, à l'homogénéisation des différents types et le transfert aux régions des instituts de formation professionnelle de l'Etat. Mais elle n'a pas encore fait l'objet d'une décision (3).

Cette vue d'ensemble nécessite quelques appréciations complémentaires concernant les enseignements supérieurs et la formation professionnelle.

Au niveau supérieur, le dualisme entre université et écoles techniques est peut-être plus accentué encore qu'en France. A la fin des années 70, le taux d'inscription à l'université était un des plus élevés d'Europe, mais le pourcentage d'étudiants obtenant un diplôme était un des plus faibles (4). Ceci est lié à un taux d'assiduité également très faible.

---

(1) CEDEFOP - Systemes de formation professionnelle dans les pays membres de la Communauté Européenne, Berlin, 1983

(2) R. Baraldi et I. Pitoni : La Production de la hiérarchie dans l'entreprise  
Recherche d'un effet sociétal - Le cas italien - ISFOL-LEST, 1982 (non publié)

(3) CEDEFOP op-cit

(4) OCDE - Les Réformes de l'enseignement en Italie, Paris, 1985

EVOLUTION DES EFFECTIFS DE L'ENSEIGNEMENT (en milliers)

	<u>1970</u>	<u>1975</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>
a) Enseignement primaire	4 857	4 833	4 423	4 333	4 216
Enseignement secondaire 1er cycle	2 168	2 762	2 885	2 847	2 863
Enseignement secondaire 2ème cycle	1 656	2 078	2 423	2 444	2 466
(dont technique et professionnel)	(976)	(1 321)	(1 586)	(1 607)	(n.d.)
Part relative du technique en %	58,9	63,5	65,5	65,7	
		<u>1972-73</u>	<u>1978-79</u>	<u>1980-81</u>	
b) Université		803	1 033	1 038	

Sources :

a) OCDE, division des affaires sociales, de la main-d'oeuvre et de l'éducation

b) ISTAT

D'après R. Baraldi et I. Pitoni, le tassement récent des effectifs universitaires s'expliquerait non seulement par un fléchissement démographique, mais surtout par "une perte progressive de crédibilité de la valeur professionnelle et du statut du diplôme et par un intérêt de plus en plus net des usagers à l'égard d'un système de formation préparant spécifiquement à une profession et offrant plus de perspectives quant à l'introduction dans une activité de travail" (1).

Ainsi s'expliquerait, a contrario, l'expansion des formations professionnelles, dont l'appréciation est plus difficile en raison de leur diversité.

a) Le premier type de formation est assuré par les instituts techniques (5 ans de formation) et par les instituts professionnels (3 ans) relevant de l'Education nationale. Leur mode de fonctionnement paraît assez comparable à celui des lycées techniques et professionnels français.

Une évaluation récente (2) leur attribuait deux inconvénients principaux : un manque de souplesse des programmes, certains jeunes faisant des études ne correspondant plus aux exigences de l'emploi et une dévalorisation des diplômes sur le marché du travail, qui toucherait l'Italie plus que la plupart des autres pays. Cependant, suivant une autre étude, des innovations importantes avaient été apportées en 1978 avec la mise en place d'un système modulaire et la possibilité d'inclure dans les modules des périodes de formation pratique en entreprise (3).

Quoi qu'il en soit, le rôle relatif de ces enseignements s'est accru par rapport à celui de l'enseignement général, puisqu'ils recevaient 65,7 % des effectifs du second cycle en 1981, au lieu de 58,9 en 1970 (tableau).

b) Les Centres de formation professionnelle (CFP) qui relevaient autrefois du Ministère du travail, sont maintenant gérés par les régions. (voir au dernier chapitre les aspects institutionnels). Ils donnent surtout une formation post-scolaire, destinée à des élèves jeunes et d'un bas niveau de formation (4).

Ces formations sont également en expansion (effectifs passés de 243 000 en 1979-80 à 280 000 en 1982-83) sauf dans le nord-ouest du pays où elles regressent. On leur a reproché au cours des années 70 "un développement anarchique sous l'impulsion des différentes associations syndicales ou privées, à des fins d'auto-développement plus que pour fournir de vraies qualifications. (5)

(1) Op-cit

(2) Les réformes de l'enseignement en Italie - OCDE, 1985

(3) CEDEFOP

(4) La formation du secteur non formel - OCDE

(5) A. d'Iribarne - op-cit

SITUATION D'UNE COHORTE D'ELEVES  
A L'ISSUE DES ETUDES SECONDAIRES

	France 1977	Italie 1981
S'inscrivent à des études universitaires	18,5	23
S'inscrivent à des études non universitaires	10	-
Cessent leurs études, après avoir terminé		
. des études secondaires générales	3,5	5
. des études secondaires techniques	5	8
. un enseignement professionnel (dont apprentissage)	40,5 (8,5)	36 (18)
Abandonnent avant la fin du 2ème cycle	22,5	28

TAUX DE SCOLARISATION PAR AGE  
(PLEIN TEMPS ET TEMPS PARTIEL)

	16 ans	17 ans	18 ans	19 ans
France (1981)	83,9	68,9	45,2	30,0
Italie (1981)	69,1	70,3	51,3	29,4

(Enseignement supérieur exclu mais y compris la formation professionnelle régionale)

Source : Politique des enseignements post-obligatoires - Réunion du Comité de l'Education - OCDE, Paris 1984

Mais on a également souligné que le niveau moyen des jeunes fréquentant ces centres s'était élevé. (R. Baraldi, op-cit).

Des observations plus récentes (1) soulignent l'extrême diversité de ces formations et de leur qualité, liée aux disparités régionales et au fait que les conseils régionaux n'organisent eux-mêmes qu'un nombre limité de programmes. A côté d'une préparation à des qualifications reconnues, les CFP semblent jouer aussi un rôle d'assistance aux jeunes en difficulté, notamment dans le sud.

D'après les indications recueillies en Italie, le manque de moyens de contrôle et d'évaluation à la disposition des régions poserait un sérieux problème d'homogénéité et de qualité des formations, les situations réelles étant souvent éloignées de la théorie. La situation semble évoluer assez rapidement et les régions les mieux gérées paraissent faire un effort important d'adaptation de la formation et de relèvement de sa qualité. Pour R. Baraldi et I. Pitoni, les CFP "commencent à acquérir une fonction de moyen non secondaire (sinon privilégié) d'accès au monde du travail, probablement aux différents niveaux de sortie de la formation scolaire, en réussissant ainsi à jouer un rôle plus spécifique et en perdant, avec le temps, leur caractère de zone de stationnement ou de récupération para-scolaire" (op-cit). Cette évolution toucherait beaucoup plus le Nord que le Sud, en liaison avec un taux de chômage supérieur dans ce dernier.

Les syndicats s'efforcent de participer à la définition et au suivi des actions de formation mais aucun cadre législatif général n'y oblige et leur rôle est souvent formel, faute de moyens de contrôle.

c) L'apprentissage a longtemps constitué l'unique forme de formation professionnelle. Il n'est pas aussi organisé et structuré que dans d'autres pays, (2) mais il concerne un grand nombre de jeunes. La variation des effectifs, en dents de scie, est affectée dans une première phase par le dégagement des entreprises non artisanales et par les pressions syndicales, plus récemment par la situation de l'emploi : 1968 : 831 000, 1975 : 668 000, 1980 : 738 000, 1983 : 599 000.

"La plupart des observateurs italiens mettent en doute la valeur formative de l'apprentissage. Aucune étude ne permet d'apprécier l'importance d'éventuelles formations organisées sous forme de cours, qui permettraient de distinguer certains types d'apprentissage d'une simple formation sur le tas". (Ibid).

---

(1) La Formation et "Les Réformes de l'Enseignement" OCDE, op-cit

(2) La Formation - ibid



d) Il faudrait également mentionner :

- les contrats emploi-formation, instaurés en 1977, abandonnés en 1979 et remis en place sous une nouvelle formule en 1983. 162 000 contrats passés en un an ont intéressé des jeunes d'un niveau souvent modeste, recrutés par de petites entreprises. D'après des avis recueillis en Italie, c'est surtout un moyen pour les employeurs d'utiliser un personnel avec un niveau de rémunération faible, sous contrat à durée limitée. L'absence d'obligation de recrutement et de progression salariale rendrait cette formule plus avantageuse pour les employeurs que l'apprentissage.

- les centres de formation relevant d'autres organismes que les régions dont un exemple (voir encadré) montre les possibilités de solutions originales qu'ils offrent ;

- la formation donnée en entreprise.

Celle-ci semble très difficile à apprécier faute d'instrument statistique. Il paraît y avoir une grande hétérogénéité entre les petites entreprises, mal équipées pour donner une formation - surtout si elle doit être théorique - et les grandes entreprises (ex. Fiat, Olivetti, Montedison et les grands groupes publics) qui en ont les moyens et qui donnent, même à un niveau élevé, une formation de qualité adaptée à l'évolution des besoins. Dans certains cas, elles peuvent vendre des actions de formation à d'autres. Cette formation en entreprise s'adresse souvent à des jeunes ayant achevé des études générales et acquis une certaine expérience professionnelle. Elle peut bénéficier d'une aide de l'Etat, des régions ou des collectivités locales. "Alors que, jusqu'en 1960, les petites entreprises constituaient une sorte de tremplin pour les futurs cadres des grandes entreprises, on assiste actuellement à un phénomène inverse : les grandes entreprises offrent généralement un support pour la formation initiale des ouvriers spécialisés et des cadres qui, souvent par la suite, cherchent une meilleure place dans d'autres sociétés" (1).

Tous les observateurs soulignent qu'un système aussi diversifié et décentralisé pose de gros problèmes de coordination. Cette fonction est normalement assignée (notamment pour les CFP) à un organisme central, l'ISFOL, mais il ne paraît pas disposer des pouvoirs et des moyens qui lui permettraient de l'assumer.

Du point de vue de l'articulation entre appareil scolaire et marché du travail, les évolutions récentes ne paraissent pas remettre en cause la distinction proposée par A. d'Iribarne entre trois sous-marchés : "celui qui correspond aux jeunes

---

(1) CEDEFOP op-cit

à formation professionnelle qui constituent à titre principal le marché urbain d'ouvriers qualifiés dominé par la grande entreprise ; celui des jeunes sans formation professionnelle en appareil éducatif et qui rentre dans le système de formation complémentaire et de formation en entreprise, marché qui joue un rôle de plus en plus fonctionnel ; enfin un marché des travailleurs intellectuels où l'offre dépasse la demande et qui a du mal à trouver sa flexibilité propre". (op-cit).

Le caractère flou et hétérogène de la formation n'est sans doute pas étranger à l'insistance mise par les syndicats sur la reconnaissance de la professionalité". Elle s'écarte de la notion traditionnelle de métier et veut se fonder sur une base plus large tenant compte de l'autonomie et des capacités de décision et de contrôle. Les syndicats auraient souhaité tendre vers une évaluation objective de la "professionalité". Ils ont espéré que cet objectif serait atteint avec l'adoption, en 1973, de l'échelle unique définissant un cadre formel de la relation qualification-classification-rémunération. Ce cadre devait permettre d'échapper à l'arbitraire patronal et de mieux prendre en compte les caractéristiques personnelles du travailleur et notamment la formation acquise. En fait -et sous réserve de la grande diversité des situations concrètes- la "professionalité" semble être le plus souvent restée une notion formelle, tandis que l'évolution récente des rapports sociaux remettait en cause une partie des acquis antérieurs (cf. dernier chapitre, ainsi que les études précitées d'A. d'Iribarne et de R. Baraldi).

Un autre aspect de l'articulation avec le marché du travail est le niveau élevé de chômage des jeunes : 29,8 % en 1982 (contre 20,3 % en France, 21 % au Royaume-Uni et 10 % en Allemagne Fédérale). Il est particulièrement élevé au niveau supérieur (l'Italie étant il y a peu le seul pays d'Europe où le chômage était plus élevé pour les diplômés (1)). Cette situation est sans doute liée à l'absence d'enseignement supérieur court et aux insuffisances, déjà signalées, de l'enseignement supérieur long.

### 3.2 Quelques exemples

Quelques exemples montrent d'une part l'importance des formations non scolaires, en particulier pour l'adaptation aux nouvelles technologies et d'autre part l'existence de solutions originales pour rapprocher la formation du monde de la production.

---

(1) A. d'Iribarne, op-cit

a) Le cas de Fiat (1)

Les actions de formation de cette entreprise se sont infléchies au cours des dernières années, reflétant l'évolution de sa stratégie et du contexte technologique.

Au cours des années 1970, il s'agissait d'abord de préparer de nouvelles implantations industrielles dans le sud et de préparer une main-d'oeuvre rurale à l'entrée dans la vie industrielle. Elle n'avait donc aucune formation initiale au départ. Elle était normalement censée recevoir une initiation aux règles de la vie industrielle et au fonctionnement des organisations, ainsi qu'un apprentissage d'ensemble des postes de travail. En fait, cette formation se réduisait souvent à peu de choses.

Ces dernières années, tous les efforts sont concentrés sur le passage aux nouvelles technologies, aussi bien en entretien qu'en fabrication. La mise en route de l'usine de Termoli il y a un an a été précédée par un effort de formation sans précédent : 8 à 18 mois par ouvrier (2), impliquant une initiation aux automatismes.

L'un des principaux organismes assumant cette responsabilité est l'ISVOR, qui travaille essentiellement pour les entreprises du groupe. Très bien équipé, il assure à la fois des formations techniques et à la gestion. En plus des cours de perfectionnement, il organise aussi des formations pour préparer des ouvriers de l'entreprise à des ré-affectations et-pour le compte de la région- des formations pour préparer les chômeurs à une reconversion.

b) Les autres grandes entreprises

Les quelques indications recueillies montrent l'importance et la diversité de leurs actions.

Chez Italtel par exemple, 900 000 heures de formation sont dispensées par an, représentant 4 % de la masse salariale. Cette formation vise naturellement le développement des compétences dans les nouvelles technologies et la conversion de l'électromécanique à l'électronique. Mais elle cherche aussi à contribuer à modifier la culture de l'entreprise pour aller vers une culture manageriale en ne se limitant plus à l'apprentissage d'une technique spécialisée. Elle doit aussi contribuer au développement de nouvelles formes d'organisation, décentralisées et participatives.

---

(1) Une partie des informations présentées ici ont été recueillies à l'occasion d'une mission antérieure

(2) cf. également le reportage de Libération 17.9.1985

Chez Alfa-Romeo (où la formation représentait 350 000 heures en 1984), on tire les conséquences de l'analyse de l'évolution des qualifications pour définir une formation désormais pluridisciplinaire, qui ne peut plus être entièrement assurée par des experts extérieurs, ce qui implique un système mixte d'apprentissage. Il s'agit de formations longues (10 à 18 mois) visant les nouveaux professionnels conducteurs de systèmes et le personnel d'entretien polyvalent. Ils auront une formation commune de base en mécanique, en électronique, en logique et en informatique.

c) L'ouverture de l'école vers l'industrie : un programme de la Fondation Agnelli

- Le programme école, dont le but est de faire connaître l'industrie à l'école, a touché près de 10 000 enseignants du secondaire. Débuté à Turin, il s'est élargi aux autres grandes villes avec l'aide de la Confindustria (CNPFI italien pour les entreprises privées) et des associations patronales locales. Ce programme mêle heures de formation et visites d'entreprises et était assuré à 40 % par des enseignants d'économie, de gestion, de sciences sociales.. et à 60 % directement par des cadres et dirigeants d'entreprise.

Le programme est complété par l'organisation de concours aux élèves, répercuté par les écoles, sur les nouvelles images de l'industrie, avec des prix du genre : visite de site technologique, de Sofia-Antipolis... L'objectif est de développer une culture industrielle en Italie et de casser les vieilles images des années 50-60 tournant autour du travail à la chaîne.

Un tel programme de formation est plus important que tout ce que fait l'Etat dans le même domaine et une telle coopération avec l'institution scolaire aurait été impensable quelques années auparavant du fait d'un rejet de l'entreprise, perçue uniquement comme lieu d'exploitation.

d) La formation des cadres et des dirigeants

Qu'il s'agisse de cadres dirigeants, de cadres intermédiaires des grandes entreprises ou de responsables de PMI, on retrouve partout le souci de former des cadres : depuis les managers du plus haut niveau aux responsables de PMI et aux cadres intermédiaires. Pour les premiers, Montedison propose un itinéraire de formation qui s'éloigne quelque peu des schémas habituels (voir encadré) et qui fait une large place à l'expérience internationale. Cette ouverture internationale n'est d'ailleurs sans doute pas propre à Montedison et peut être liée à un développement plus faible et plus récent de l'industrie, qui la met davantage en concurrence avec l'extérieur.

## LES DIRIGEANTS ET LEUR FORMATION (1)

Le patron-proprétaire de l'entreprise fait peu à peu place au manager-entrepreneur. Son rôle est d'entrevoir le développement futur de l'entreprise dans une stratégie à court et moyen terme et dans une perspective d'internationalisation. Ce genre d'entrepreneurs existe surtout dans les entreprises allemandes.

La création de managers non patrons est probablement le facteur nécessaire à la création d'une culture d'entreprise, puisqu'ils ont le même problème que le patron : la non continuité. Mais ils ont un instrument pour bâtir la continuité, qui est de fixer la culture d'entreprise.

Pour former ces managers, l'essentiel est la formation générale et non la formation au management. La structure idéale en train de débiter pour les "Young high tech entrepreneurs" concerne 50 jeunes ayant une formation chimique et ayant obligatoirement fait le lycée classique. "S'ils ne connaissent ni l'histoire, ni la géographie et n'ont pas lu les classiques, on peut les mettre à presser les boutons". Ensuite, il faut des chimistes, car la chimie a suivi une évolution majeure ces dernières années.

Ces jeunes gens passent deux ans au moins en recherche, au Japon, en Allemagne, dans certaines universités italiennes, voire françaises. Ensuite, ceux qui veulent continuer à faire de la recherche peuvent y poursuivre une carrière équivalente à celle des managers. Ceux qui souhaitent devenir des managers font de l'observation technologique au Japon et aux USA en cherchant à savoir où va le marché. Ils analysent, parlent avec des gens, font des stages, suivent des cours de formation. Un groupe de ces jeunes est suivi par le comité de direction de l'entreprise, qui doit écouter périodiquement ce qu'ils sont en train de faire et doit apprendre d'eux ce qui est en train d'arriver sur le marché. Ils opèrent comme des terminaux technologiques du comité de direction, ce qui est très important pour la formation de celui-ci.

Le troisième stade consiste à faire pendant deux ou trois ans de l'assistance aux clients "High tech" (ce qui est très spécifique aux industries chimiques ne fabriquant pas de produit de consommation finale). Ensuite seulement peut intervenir l'école supérieure de management, avec la formation économique ou le contrôle de gestion, mais la connaissance du marché et de la technologie reste l'essentiel.

Ensuite, un futur manager devrait passer deux ans dans un service du personnel pour comprendre que les entreprises sont faites d'hommes et de femmes, qui ont des problèmes de famille, de statut et de tout ce qui fait la vie quotidienne.

Après avoir fait tout cela, il doit pouvoir être un entrepreneur, "c'est-à-dire quelqu'un qui saurait retrouver les idées, les correspondances entre les marchés et les technologies et saurait appliquer ces idées dans une vision globale. Il aura vu le monde car la seule manière de rendre un individu non immobile, c'est de lui faire voir le monde, de lui donner une idée de l'internationalisation, de le rendre capable de voyager, de ne pas lire seulement le journal de sa ville. Ce n'est qu'après cela qu'il deviendra un manager".

(1) Vu par le Dott. Cesare Vacigato, Directeur des relations industrielles, Montedison

On va voir que le centre de formation de Prato se soucie autant de former des responsables de petites entreprises que des techniciens. Le Censis souligne que l'évolution des petites entreprises s'accompagne d'une modification du profil des entrepreneurs : la génération précédente était composée d'anciens artisans. La nouvelle a une qualification beaucoup plus élevée. Elle est tournée vers l'innovation et la valorisation de ses capacités personnelles.(1)

e) A Prato : une structure paritaire étroitement liée à l'environnement patronnée par sept communes environnantes.

Ce centre de formation professionnelle présente un certain nombre de caractéristiques remarquables (voir encadré) :

- Le patronage par les communes environnantes et la gestion tripartite lui permettent de maintenir des liens étroits avec l'environnement et une adaptation constante aux besoins des entreprises.

- Cette adaptation se manifeste par une évolution constante des programmes de formation, qui touchent aussi bien les jeunes que les adultes.

- Elle est rendue possible par la souplesse du corps enseignant, qui comporte plus d'experts extérieurs que de permanents.

- L'enseignement en alternance permet à la fois le contrôle régulier de la progression des étudiants et celui de l'adaptation des cours aux besoins des entreprises.

Le style de cet établissement contraste quelque peu avec celui de l'Institut technique relevant de l'Education nationale, qui forme des techniciens notamment pour l'industrie textile. Les liens avec les entreprises sont plus limités et le fait que les enseignants sont fonctionnaires de l'Etat ne permet pas la même flexibilité, mais on s'efforce d'ouvrir l'enseignement aux nouvelles technologies.

### 3.3 Une diversité de lieux de recherche

Une caractéristique intéressante de l'Italie paraît être la diversification des lieux de recherche, impliquant souvent une collaboration entre différents partenaires. On en donnera deux exemples :

a) La Fondation Agnelli, dotée d'un patrimoine propre par la famille Agnelli et à laquelle Fiat prête une partie de son personnel. Elle a des activités

---

(1) Dal Sommerso, op-cit

LE CENTRE DE FORMATION PROFESSIONNELLE DE PRATO

- . Centre patronné par 7 communes, résultant de la fusion régionale de centres autrefois gérés par les syndicats et/ou l'union patronale.
- . Gestion paritaire syndicat, patronat, artisanat.
- . Financement en majorité par la région, plus aides en nature (matériels pédagogiques) des organisations syndicales et patronales.
- . Formations très variées sur demande des organisations des 7 communes, imposant de fréquentes modifications des structures des cours. Tous les niveaux de qualification jusqu'aux dirigeants.
- . Nouvelles formations :
  - Modernisation de la production et nouvelles technologies ;
  - Nouvelles formes de commercialisation ;
  - Informatisation ;
  - Initiation à la télématique
  - Contrôle de process } en liaison avec le projet SPRINT
- . Admission libre ou sélection par test, suivant les cours et les places disponibles.
- . Diplôme de fin de scolarité : attestation de qualification professionnelle régionale
- . 1.200 stagiaires par an, dans 60 cours différents, surtout des jeunes (19/20 ans) qui débute et acquièrent au centre une formation professionnelle de base. Un peu de recyclage pour de jeunes adultes (25/30 ans).
- . Formation en alternance école/industrie. Les relations entretenues des deux côtés permettent au centre de proposer des stages industriels aux jeunes de l'enseignement d'Etat.
- . Structure souple du corps enseignant
  - 14 enseignants traditionnels pour les techniques fondamentales et l'emploi des matériels de base. Ils sont chargés en plus de sélectionner les experts extérieurs, de définir les enseignements et d'évaluer les résultats ;
  - 100 experts extérieurs employés dans l'année en fonction des besoins, recrutés dans toute l'Italie et dans tous les secteurs.

culturelles et de recherche et s'intéresse particulièrement aux mutations technologiques et à leurs conséquences sociales (emploi, travail et formation). Outre le programme école (déjà mentionné) elle est notamment responsable d'un programme sur l'organisation du travail (qui a inspiré une partie des réflexions ci-dessus) et d'un programme "Tecnocity".

Il s'agit de constituer un technopôle (type Sciences Park ou Sofia Antipolis) à l'échelle d'une région entière, celle du Piémont.

Le Piémont détient les 2/3 des robots de toute l'Italie et un énorme potentiel industriel. La Fondation a impulsé la création en juin 1985 de l'Association Tecnocity qui a pour objectif de rassembler les ressources de connaissances de la région et de les faire circuler. L'on constate actuellement dans le Piémont un haut niveau d'investissement dans la Recherche-Développement (40.000 personnes y travaillent dans les zones de Turin, Novara, Biella et Ivrea) mais des capacités faibles de transferts technologiques d'une entreprise à l'autre.

Il s'agit donc en regroupant les efforts de Fiat, Olivetti, l'INI, des entreprises de services informatiques... de définir une "nouvelle identité industrielle". Les activités de Tecnocity concerneraient :

- la création de bourses technologiques pour améliorer l'efficacité de la Recherche et du Développement :

- des moyens pour augmenter la natalité d'entreprises nouvelles et éviter leur mortalité infantile ;

- le rattrapage du niveau d'investissement en recherche de base dans les domaines où le Piémont est en retard. Pour cela, Tecnocity aidera la mise en place d'un système financier de Venture Capital pour financer l'innovation. Elle cherchera à coordonner et dynamiser des initiatives avec les universités, les centres techniques, l'école polytechnique et les facultés d'ingénierie. Les deux dernières ont l'habitude de conventions avec la Fiat. Par contre, la coopération avec les universités d'économie, des sciences, de droit ou de médecine sera plus difficile. Un premier résultat de ces coopérations a permis le lancement d'une petite firme, la Sorin-biomédical, de production d'appareils et de stimulateurs cardiaques biocompatibles.

L'association Tecnocity se monte indépendamment des autorités régionales. Il n'y a pas de demande de subvention à l'égard de l'administration, tout au plus souhaite-t-on voir celle-ci assurer une synergie de l'action publique et administrative avec l'effort engagé par les partenaires de Tecnocity.



b) L'Institut pour la recherche technologique en mécanique et l'automatisation (RTM) à Vico Canavese, dans les Alpes Piémontaises. Il est né il y a 25 ans à l'initiative d'Olivetti, de Fiat et d'un regroupement d'entreprises mécaniques du nord. Il a pour fonctions la recherche appliquée au bénéfice des sociétés fondatrices, l'assistance technique aux PMI abonnées, la recherche fondamentale en collaboration avec le Centre National de la Recherche et la formation. Il procède à des recherches sur les lasers, étudie et fabrique des prototypes ainsi que des machines spéciales, notamment pour la métrologie. Il n'emploie directement aucun de ses 60 chercheurs, qui sont détachés par les firmes fondatrices, ce qui favorise les mélanges et les brassages. Certains sont recrutés grâce à des bourses d'études(1).

c) Signalons également le cas de Pirelli, qui consacre une partie de l'espace occupé par son usine principale à Milan à la création d'un pôle technologique ou parc de la science. Sur l'emplacement de la vieille usine seront construits des laboratoires, des centres de recherche et de développement publics et privés, des centres d'informatique et de télématique, de formation professionnelle, etc... (2).

d) Signalons enfin l'existence, exceptionnelle à notre connaissance, pour une entreprise d'une petite unité de recherche sur les problèmes du travail au sein de la direction du personnel d'Italtel.

### 3.4 Conclusions

Du fait de la décentralisation d'une partie de la formation professionnelle, du rôle joué par les entreprises et des transformations en cours dans ces domaines, le système de formation italien paraît difficile à appréhender. On hésite donc à répondre aux questions posées au départ et plus encore à hasarder des comparaisons avec la situation française.

Ici encore, l'impression dominante est le dualisme ou plutôt la diversité. Si le rôle important des formations hors Education nationale implique sans doute de fortes inégalités, il semble aussi permettre une meilleure adaptation à des besoins changeants et spécifiques. Est-ce pour cela que le problème des nouvelles technologies ne paraît pas faire l'objet de préoccupations aussi constantes qu'en France ? On aurait pu supposer au contraire qu'un moindre développement de l'appareil éducatif constituerait un obstacle à la modernisation.

---

(1) Le maître à lasers de Fiat et Olivetti - Industries et Techniques, 20.3.1985

(2) CESTA - Pour gagner.. op cit

Les études sur la modernisation technologique ne paraissent pas avoir identifié les problèmes de formation comme un handicap majeur (1). Quant aux entreprises, leur demande vis-à-vis de l'enseignement d'Etat semblent porter sur un renforcement de la formation de base, comme préalable à une formation complémentaire, plutôt que sur des réponses spécifiques à des besoins nouveaux.

Nous serions tentés de reprendre ici la conclusion d'E. Gelpi suivant lequel "Si l'analyse se limite à l'école, la situation éducative italienne peut être présentée comme une situation de crise ; si par contre on élargit le discours à l'éducation non formelle, on peut dire que la situation est ouverte et pleine de promesses ; on constate une ouverture vers les problèmes éducatifs de la part des professionnels des différents secteurs des services et de la production, ainsi que l'intérêt des éducateurs à s'ouvrir à des publics nouveaux dans le domaine culturel" (2).

On peut penser également que la formation fait partie d'un tout et que là où la gestion régionale est efficace, la formation est organisée efficacement. Les importantes différences entre régions doivent se refléter dans ce domaine comme dans d'autres.

---

(1) Par exemple, P. Dubois et G. Barisi - Le défi technologique dans l'industrie de l'habillement - Groupe de sociologie du travail Paris VII, 1982

(2) E. Gelpi - Institutions et luttes éducatives  
Edilig - Théorie et pratiques de l'Education permanente - Paris, 1982

#### **4. RELATIONS ENTRE PARTENAIRES SOCIAUX ET REGULATION DE L'ENSEMBLE**

Une partie des analyses qui précèdent ont conduit à prendre en considération le contexte social dans lequel s'inscrivent les évolutions récentes et à poser le problème du rôle joué par les autorités publiques, centrales et décentralisées. Il paraît donc nécessaire de retracer l'évolution des rapports entre patronat et syndicats, l'attitude actuelle des uns par rapport aux autres, puis d'examiner comment se modifient les domaines de négociation et enfin de chercher à comprendre comment se situent les différents niveaux de pouvoir dans la structure décentralisée de l'Italie.

##### **4.1 Le passé : division et affaiblissement relatif des syndicats**

Il existe, en Italie comme en France, une division entre syndicats, qui est fondée sur un clivage principalement idéologique (voir encadré), mais cette division est moins profonde et les rapprochements sont fréquents. De 1972 à 1984, un pacte entre la CGIL, la CISL et l'UIL avait conduit à la constitution d'une fédération unitaire, imposant une élaboration conjointe des politiques fédérales. Ce pacte a cessé d'être appliqué en 1984, à la suite des divergences apparues dans les négociations avec le gouvernement et en relation avec la rupture politique du système qui avait permis l'avènement de gouvernements dits d'union nationale (1).

La rupture de l'alliance syndicale (qui n'a peut-être été que provisoire - voir plus loin) aurait été également accentuée par "les changements dans la composition de la main-d'oeuvre, la montée du chômage, les phénomènes de désintégration sociale et la baisse des effectifs des syndicats" (2).

En effet, et bien que ce soit contesté dans une certaine mesure du côté syndical, on semble bien assister, en Italie comme ailleurs, à une diminution du taux de syndicalisation, comme le montre le tableau ci-après.

---

(1) R. Giugni - La négociation collective en Italie, Revue Internationale du Travail  
Septembre-octobre 1984

(2) Ibid

## LE SYSTEME DE RELATIONS PROFESSIONNELLES

### 1. Les organisations de travailleurs

Trois confédérations syndicales groupent des travailleurs des secteurs public et privé :

- La Confédération générale italienne du travail (CGIL) comprend une majorité de tendance communiste, une forte minorité socialiste et un courant qui se réclame de l'extrême-gauche ;
- Dans la Confédération italienne des syndicats de travailleurs (CISL), la majorité est liée à la démocratie chrétienne ; elle comprend aussi une fraction de tendance socialiste, ainsi qu'une aile assez faible, politiquement très diversifiée, où on trouve des représentants de l'extrême gauche ;
- L'Union italienne du travail (UIL) a une audience en majorité socialiste et pour le reste républicaine et sociale-démocrate.

Les syndicats autonomes sont implantés presque exclusivement dans le tertiaire, public et privé, ainsi que dans le public. Ils sont très dispersés. Le tableau est tout aussi disparate pour les organisations qui regroupent les cadres supérieurs et moyens.

### 2. Les organisations d'employeurs

Dans l'industrie, les entreprises privées sont pour la plupart membres de la confédération des industriels (Confindustria) alors que celles qui sont placées sous le contrôle de l'Etat s'inscrivent à deux associations, l'Intersind et l'ASAP (énergie et chimie). Au cours des années 60, l'Intersind a mené une politique beaucoup plus ouverte vis-à-vis du mouvement organisé des travailleurs et devancé souvent la Confindustria pour signer des conventions collectives. Cet écart s'est presque entièrement comblé depuis 1980.

Résumé du texte de R. Giugni : La négociation collective en Italie  
Revue internationale du travail, Septembre-octobre 1984

### INSCRITS AUX GRANDES CONFEDERATIONS

	1983				Différence avec 1982
	CGIL	CISL	UIL	Total	
Agriculture	467.000	475.000	160.000	1.106.000	- 34.000
Industrie	1.527.000	855.000	452.000	2.834.000	- 163.000
Administration	544.000	708.000	284.000	1.535.000	- 5.438
Total actifs	3.157.000	2.358.000	1.233.000	6.747.000	- 210.000
Retraités	1.399.000	596.000	119.000	2.113.000	- 160.000
Total général	4.556.000	2.953.000	1.351.000	8.860.000	- 49.927

Source : CENSIS, La situazione sociale del paese Quindicinale di note e commenti 15 septembre 1984

On remarquera d'abord que ces chiffres, rapportés à ceux de la population active, font ressortir des taux de syndicalisation qui restent élevés (33 %) par rapport à ceux que l'on observe en France ou aux Etats-Unis (moins de 20 %).

La baisse des effectifs touche essentiellement les actifs, dans l'industrie, dans les grandes entreprises et dans la région nord. Elle est partiellement compensée par la hausse des inscrits parmi les retraités—indice évidemment peu encourageant pour l'avenir.

Si, comme ailleurs, l'affaiblissement relatif des syndicats paraît bien lié à la diminution du poids de la grande industrie traditionnelle, il est sans doute aussi le reflet des échecs subis à la suite des conflits du début des années 80. Le plus spectaculaire et le plus décisif est celui qui s'est produit à la Fiat en 1980, après plusieurs années d'affrontements, mais aussi d'une sorte de partage de pouvoir de fait.

Poussés et parfois débordés par les extrémistes, les syndicats ne semblent pas avoir mesuré les risques d'un renversement des rapports de force : la grave situation de Fiat sur un marché de l'automobile en crise incitait la direction à une reprise en main, tandis que la lassitude d'une partie de la base et de la population enlevait aux syndicats leur soutien. "La marche des 40 000" symbolisait un dramatique tournant, marqué par le licenciement massif de 23 000 ouvriers inscrits à la "Cassa Integrazione".

Cet échec a eu une portée nationale et la situation des syndicats s'en est ressentie dans beaucoup d'autres entreprises.

Un autre aspect de l'évolution des rapports sociaux est "le changement de situation entre les années 70 où l'amélioration inconditionnelle des travailleurs était la règle et l'époque actuelle, où l'action collective est bridée, au nom de l'intérêt commun, pour que les objectifs fondamentaux que sont la lutte contre l'inflation, la compression des dépenses publiques et la stimulation de la concurrence économique puissent être atteints... Les pouvoirs publics sont de plus en plus sourds aux revendications des syndicats, mais se montrent plus attentifs aux préoccupations qu'inspirent les revendications salariales, inflationnistes et soucieux de limiter les conflits" (1). D'où davantage d'interventions de l'Etat et d'accords tripartites, tels celui de 1983 qui engage pour la première fois gouvernement et syndicats et qui remet notamment en cause le dispositif rigide de placement permettant à l'organisme public de choisir les candidats aux emplois. En revanche, les négociations de 1983-84 débouchent sur un désaccord entre syndicats et montrent un "glissement généralisé de l'équilibre des forces dans un sens défavorable au mouvement ouvrier" (2).

Enfin, on pourrait mentionner le problème posé aux syndicats par le développement d'une segmentation des marchés du travail, liée précisément au désir des entreprises d'échapper aux rigidités de la réglementation et de "contourner les conquêtes syndicales". D'où l'émergence d'une distinction entre "classe ouvrière centrale" et "classe ouvrière périphérique" (3).

(1) T. Treu - Evolution récente du droit du travail en Italie - Travail et Société.

R. Baraldi mentionne également la présence de plus en plus déterminante des Pouvoirs publics dans les accords contractuels (op-cit)

(2) T. Treu, ibid

(3) B. Avakian et C. Lazzeri (op-cit) et M. Ambrosini (Institut de Sociologie de Milan) Communication sur la crise des relations industrielles, Table ronde sur l'informatisation, LEST, Aix en Provence, décembre 1984

Les syndicats semblent avoir joué un rôle difficile, mais important dans les petites entreprises pour la protection des travailleurs, pour les droits des travailleurs à domicile et pour la lutte contre le travail au noir. Ceci sans affecter la compétitivité des entreprises, comme on a pu le voir à propos de Prato.

Au total, on a pu parler d'une crise des relations industrielles conduisant à partir de 1980 environ, au passage d'un modèle "revendicatif-conflictuel", à un modèle "relationnel", comportant peut-être une meilleure reconnaissance mutuelle des partenaires mais aussi un passage de l'initiative des syndicats au patronat. Nous allons voir les traits distinctifs de cette situation.

#### 4.2 Le présent vu par les deux parties : oppositions et convergences

Pour faire le point sur l'état actuel des relations sociales en Italie, on peut se référer aux déclarations officielles ou privées, de dirigeants syndicaux ou patronaux, recueillies à l'occasion de la mission.

Notons d'abord que malgré l'évolution que nous venons de retracer pour les industriels du CETIH, "la rigidité des lois sociales et la présence des syndicats sont particulièrement contraignantes" (1) dans l'industrie de l'habillement, par comparaison avec la France et aussi récemment qu'en 1983. Il est fait allusion à la nécessité de négocier en permanence avec les syndicats sur tous les sujets (plus de 1 000 réunions par an dans une entreprise), ces contraintes étant plus fortes dans les régions industrielles.

Plusieurs interlocuteurs de la mission (principalement du côté patronal mais parfois aussi chez les syndicalistes eux-mêmes) mettent en cause la rigidité et le retard culturel des responsables syndicaux (2). Pour R. Giugni (3) "(ils) se sont révélés peu à peu incapables de comprendre les nouveaux besoins issus des profondes mutations économiques et sociales. Délégués d'atelier et fonctionnaires syndicaux subalternes, ils avaient acquis leur culture de base au cours d'une période très riche en conflits et ils n'ont pas su s'adapter à la politique des revenus, aux mesures en faveur d'une productivité accrue et à la conclusion du pacte social (4).

---

(1) Mission veille technologique - op-cit

(2) Certains d'entre eux sont encore plus sévères pour les organisations patronales

(3) Professeur de Droit du Travail et Président de la Commission du Travail du Sénat

(4) R. Giugni, RIT op-cit

Un point de vue comparable a été exprimé par l'un des interlocuteurs de la mission, pour lequel les mécanismes internes de fonctionnement des syndicats et de sélection des responsables régionaux et nationaux sont à l'origine du décalage entre les vieux idéaux et les problèmes du monde industriel actuel.

Un autre interlocuteur patronal considère que les syndicats acceptent maintenant de discuter dans l'optique d'une compatibilité avec l'économie d'entreprise et de marché, mais se demande si c'est seulement dans leurs déclarations ou s'il s'agit d'un changement véritable. Il pense également que si les syndicats se sont maintenant rendu compte de la nécessité de contrôler la politique technologique, ils n'ont pas encore développé la culture scientifique nécessaire. (1). Jusqu'ici les syndicats avaient des exigences sociales qui se référaient à des normes rigides (ex. normes de temps de pause) ou à des postes de travail précis. Aujourd'hui avec les changements constants suscités par les variations de produits et les transformations technologiques, les revendications anciennes ne sont plus valables, mais le futur reste incertain. Le niveau de responsabilité, l'implication des travailleurs et le contenu de leurs qualifications sont beaucoup plus difficiles à apprécier. Quel type de revendication avancer ? Les syndicats peuvent-ils négocier l'incertitude ?

A l'occasion de contacts évidemment ponctuels avec les représentants syndicaux, la mission a plutôt été impressionnée par leur lucidité et leur objectivité. Vis-à-vis du passé d'abord, dans la mesure où ils admettent leurs erreurs, par exemple dans le conflit avec Fiat (sous-estimation de ses difficultés économiques, difficultés à faire face au problème du terrorisme). Il faudrait aussi pouvoir faire la part des divergences de vues internes et des différences entre les situations au niveau des confédérations et des entreprises pour mieux analyser les évolutions en cours.

Pour le présent et pour l'avenir, on peut faire état de deux évolutions concrètes et récentes de la part des syndicats :

- d'une part un rapprochement entre fédérations au niveau national, qui renforce leurs positions dans les négociations en cours ;
- d'autre part, une position plus ouverte qui doit leur permettre d'affirmer leur présence au sein de l'entreprise et de passer d'une phase d'antagonisme à une phase d'entrée dans l'entreprise pour participer à son devenir.

---

(1) Ce dernier point préoccupe les syndicats eux-mêmes - voir plus loin



Les syndicats commencent à s'intéresser au nouveau type d'entreprise en cours de gestation. Cette évolution se concrétise par des accords récents, passés notamment avec l'IRI pour le secteur public, accords qui abordent de nouveaux domaines de négociation (cf. 4.3).

Ces accords peuvent-ils s'étendre et les syndicats vont-ils trouver d'autres partenaires ? Pour certains d'entre eux au moins "les relations entre les parties décrites par le protocole IRI rencontrent une nette opposition de la part des associations du patronat privé (avant tout de la Confindustria)... La fédération de la mécanique en arrive au point de théoriser explicitement sur le rôle désormais marginal que le syndicat doit jouer dans le présent et dans le futur"(1).

D'autres interlocuteurs syndicaux dénoncent le caractère unilatéral de la démarche actuelle de beaucoup d'entreprises. Quand elles parlent du retard culturel des syndicats, cela veut dire : "ne vous occupez pas de problèmes internes à l'entreprise, tels que l'organisation du travail" ou encore "tout ce qui touche à l'innovation est la seule compétence de l'entreprise".

Y a-t-il encore une différence entre les secteurs public et privé à cet égard ?

La mission a rencontré deux situations différentes :

Chez Alfa-Romeo, entreprise citée en exemple il y a peu d'années par les syndicats par opposition à Fiat, la situation s'est dégradée. A la fin des années 70, l'entreprise avait choisi une stratégie de concertation. L'accord de 1981 signé avec l'ensemble des organisations syndicales était exceptionnel, parce qu'il changeait la nature des négociations traditionnelles en tendant à améliorer la productivité sur la base du "donnant-donnant". Mais il comportait une clause de sauvegarde liée à l'état du marché et n'a pas résisté à la dégradation brutale de celui-ci et à la compétitivité insuffisante de l'entreprise (malgré les gains de productivité permis par l'accord précédent). La nécessité de retrouver une compétitivité conduisait au départ en "Cassa Integrazione" d'un tiers des ouvriers en 1982 et touchait les employés en 1983. Il est devenu impossible de parvenir depuis à des accords concernant les usines du nord et l'entreprise procède de manière unilatérale. Mais la concertation se produit dans l'usine située près de Naples, ce qui illustre bien le rôle des facteurs locaux dans l'état des relations sociales.

---

(1) T. Rinaldini

Chez Italtel, la stratégie actuelle de relations industrielles est fondée sur la recherche d'accords de base sur les problèmes les plus importants, la reconnaissance de responsabilités réciproques, la nécessité d'échanger des informations et la confrontation ou concertation portant sur des objectifs-clés et la reconnaissance des mesures nécessaires pour les atteindre. L'entreprise doit viser le maximum de transparence et la recherche d'un consensus des travailleurs pour réaliser les objectifs. Du côté des syndicats, on souhaite une meilleure compréhension pour les problèmes stratégiques de l'entreprise et une disponibilité à échanger des avantages à caractère stratégique, même si certains d'entre eux ne sont pas immédiats. Les deux parties devraient montrer une disponibilité à la concertation et un dépassement des attitudes antérieures. Peut-on établir aujourd'hui encore une distinction nette entre public et privé du point de vue des relations sociales ? Pour un responsable syndical, la différence majeure, qui ne recoupe que partiellement la distinction entre public et privé, sépare les chefs d'entreprise choisissant une stratégie de collaboration ou au contraire de confrontation. Aujourd'hui, les syndicats cherchent des interlocuteurs, mais ils ont en face d'eux plusieurs types de dirigeants.

#### 4.3 De nouveaux domaines de négociation

En Italie, peut-être plus encore qu'ailleurs (1), on assiste, depuis quelques années, à un déplacement très net des priorités choisies par les stratégies syndicales et des domaines faisant l'objet de négociations entre partenaires sociaux.

Jusqu'aux années 70, le poids important de l'idéologie traditionnelle, une idéologie égalitaire et ouvrière, avait conduit les syndicats à privilégier :

- l'unification des catégories professionnelles et la réduction des écarts de salaires par la mise en place d'une échelle unique ;
- la reconnaissance de la qualification individuelle (les rémunérations devant être déterminées plus par les potentiels des travailleurs que par les tâches accomplies) et la promotion de la "professionnalité" (2) ;
- la contestation de l'organisation du travail taylorienne et fordienne (voir plus haut) ;
- et à cet effet un contrôle ouvrier au sein de l'entreprise ou de l'atelier.

---

(1) Pour les Etats-Unis, voir notre rapport

(2) A. d'Iribarne, op-cit

Depuis 1980, et parallèlement au renversement des rapports de force, ces objectifs apparaissent dépassés. L'aplatissement de la hiérarchie des rémunérations, au détriment des ouvriers les plus qualifiés, des employés et des techniciens, a conduit à des excès et les syndicats ne s'opposent plus à une réouverture de l'éventail des salaires. La "professionnalité" apparaît souvent formelle et vidée de son contenu (1). La contestation de l'organisation du travail est, comme on l'a vu, dépassée par les évolutions récentes et le contrôle ouvrier n'est plus de mise avec les rapports de force actuels (2). Les grandes entreprises considèrent que l'amélioration des conditions de travail est acquise.

Enfin et surtout, de nouveaux problèmes apparaissent aujourd'hui plus urgents, au moins à ceux qui analysent la situation avec quelque recul, car les anciennes préoccupations n'ont sans doute pas totalement disparu des esprits.

a) C'est d'abord le problème de l'emploi, en raison de la persistance d'un niveau élevé de chômage. A côté des stratégies défensives tendant à freiner les restructurations, on a pu observer ces dernières années une série de négociations à caractère innovateur pour lier la réduction et la flexibilité des horaires de travail et la défense de l'emploi. C'est le cas notamment dans l'habillement, où des accords prévoient l'échange d'avantages pour l'entreprise (augmentation du travail posté, flexibilité annuelle des horaires, permettant une utilisation prolongée des équipements et parfois diminution des rémunérations) et pour les salariés (réduction des horaires, maintien de l'emploi et parfois embauches). Les représentants syndicaux (3) voient à cette occasion se dessiner "un grand changement culturel parmi les travailleurs : l'horaire de travail n'est plus vu de façon journalière, ou au maximum, hebdomadaire, mais comme horaire annuel. Chacun peut programmer l'échéance et l'incidence du travail dans sa vie".

De même, le récent accord passé avec l'IRI pour le secteur public prévoit des consultations pour une politique active de l'emploi, comportant le développement du temps partiel, une nouvelle organisation des horaires et du temps de travail, des contrats de solidarité, l'encouragement de la mobilité interne, le remplacement du personnel en sureffectif et la promotion de nouveaux emplois.

---

(1) A. d'Iribarne, op-cit

(2) R. Baraldi, op-cit

(3) cf. la communication de Marcelle Chiesi (CISL) au colloque du CESTA : Pour gagner la bataille de l'entreprise, 1985

b) Le deuxième type de problème est celui de la négociation sur les changements technologiques, dans la mesure où ils affectent à la fois l'emploi, la qualification et les conditions de travail (1). Pour un responsable de Fiat, c'est tout récemment que les syndicats ont compris que technologie et innovation changeaient complètement leurs rapports avec le patronat et que ces problèmes ne pouvaient être abordés de façon idéologique. L'accord avec l'IRI est le premier exemple important, en Italie, d'une convention abordant le thème des nouvelles procédures et des relations entre les parties sur ce sujet (2). Il répond à plusieurs problèmes essentiels pour les syndicats :

- ouvrir un espace à l'acquisition des informations avant la planification et l'exécution de l'innovation et non à la suite de ses conséquences ;
- affirmer l'autonomie du syndicat ;
- définir une interconnexion entre les différents niveaux auxquels se posent les problèmes (territoire, secteur, établissement, entreprise).

Il vise à mettre en place des procédures pour le recueil de l'information, à créer la possibilité d'analyser les choix alternatifs et à séparer rigoureusement les différentes phases du projet de transformation. Les responsables syndicaux souhaitent notamment définir des procédures "qui puissent éviter des lenteurs inutiles de la négociation, en engageant les parties à suivre une ligne de conduite, qui, sans toucher d'aucune façon à l'autonomie réciproque, les amène à une négociation et donc aux choix entre le conflit et l'accord, dans les meilleures conditions possibles".

Ils soulignent aussi que l'innovation n'est pas simplement l'introduction de nouvelles machines, mais un réaménagement complet du système organisationnel. Ils mettent surtout l'accent sur la nécessité d'intervenir assez tôt dans le processus de changement. Sinon, "il reste peu de choses à négocier. Intervenir après coup, c'est placer le syndicat dans des positions rigides" (3). Enfin, la formation ne doit pas se limiter à quelques individus, mais doit s'étendre à l'ensemble des travailleurs touchés par l'innovation.

c) Les responsables des entreprises ont également leurs idées sur ce que devraient être les futurs terrains de négociation.

Fiat et Alfa-Romeo paraissent partager un certain nombre de préoccupations touchant un réexamen de la structure des salaires et de l'évaluation de la

---

(1) Pour une vue d'ensemble, cf. G. della Rocca - L'innovazione tecnologica e la relazioni industriali in Italia - Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti - Rome, 1985

(2) T. Rinaldi (CGIL, Emilie Romagne) : La négociation collective des changements technologiques - Colloque du CESTA, op-cit

(3) Ibid

qualification, de manière à ouvrir davantage l'éventail des rémunérations, à donner moins d'automatisme à ces dernières (1) et à tenir compte davantage des résultats (Alfa-Romeo) et de la professionnalité, ce qui est très difficile (Fiat).

Un autre dirigeant patronal suggère nettement que les syndicats modifient leurs priorités et leurs domaines d'intérêt pour se préoccuper bien davantage de la situation des travailleurs en dehors de l'entreprise. Le syndicat, à son niveau le plus avancé, est en train de se reconnaître une nouvelle mission, celle d'aider les gens là ils sont incertains sur leur avenir. C'est par exemple en matière de prévoyance sociale qu'il va exercer une fonction efficace de contrôle. "Considérant que le problème des anciens sera dominant dans les économies occidentales, la question est de savoir si les syndicats seront en mesure d'organiser des fonds de retraite (du type des "person funds" américains) et de reprendre, en garantissant l'avenir futur des travailleurs en même temps que le fonctionnement actuel des entreprises par un développement de l'actionariat, le pouvoir perdu à l'intérieur des entreprises avec la rhétorique des années 70, qui appartient au passé".

#### 4.4 Le rôle des instances décentralisées

L'Italie est un pays traditionnellement décentralisé et l'on a pu écrire que "l'Italie n'existait pas, mais plutôt des Italies formées de blocs inter-régionaux différenciés et longtemps occultés par la grande coupure économique-territoriale nord sud".

Par suite de son avènement récent et du rôle réduit de l'Etat central et de ses institutions, on établit souvent en Italie, une distinction entre "paese reale" et "paese legale", entre société civile et Etat. L'Etat n'est pas ressenti comme élément moteur, mais uniquement comme frein. Les entreprises visitées par le CETIH "en parlent sous une forme négative : concurrence déloyale des entreprises publiques, lourdeur et lenteur des procédures administratives, faible intérêt des aides proposées, augmentation de la fiscalité"(2).

Le rôle central est beaucoup plus joué par les régions, mais il faudrait aussi tenir compte du poids variable des provinces et des municipalités - variable suivant l'importance des cités, mais sans doute aussi suivant l'efficacité de l'administration régionale. Ici encore, il est très difficile de généraliser.

---

(1) Sur l'appréciation des cadres chez Fiat, cf. l'Expansion, 22.11.1985

(2) Rapport du CETIH, op-cit

Faute d'une vue d'ensemble nécessitant des investigations beaucoup plus approfondies, on fera état des informations fournies par la région Toscane et concernant plus particulièrement la formation professionnelle. Les régions ont aujourd'hui une compétence générale en la matière en ce qui concerne aussi bien la coordination et la programmation que le financement. Mais elles n'assurent pas la gestion courante des centres de formation, qui est généralement prise en charge par les municipalités (1).

Dans le cas de la Toscane, la Région, soucieuse de resserrer les liens entre la formation et l'industrie, a été amenée à déléguer ses pouvoirs en la matière à des associations intercommunales, liées par un intérêt commun - telles celle de Prato - et qui sont donc les véritables gestionnaires des fonds de la formation professionnelle.

Se pose alors un problème d'ordre constitutionnel et législatif : la constitution prévoit des communes, des provinces et des régions dont les pouvoirs respectifs sont définis ; dans ce cadre, la création d'associations communales est prévue mais devrait être volontaire. Or, en Toscane, aujourd'hui, leur constitution est rendue obligatoire par la manière adoptée par la Région de traiter les problèmes de formation en les décentralisant à ce niveau intercommunal. Toutes les communes (235) ont dû entrer dans de telles associations (29). La Région envisage donc actuellement des formules plus volontaristes d'associations qui lui permettraient cependant de conserver la maîtrise de l'orientation de la formation professionnelle et d'éviter l'éparpillement des ressources.

Sur le plan réglementaire, la Toscane avait, en 1976, voté une loi régionale déléguant la compétence en la matière aux provinces, mais la loi nationale de 1978, par le cadre qu'elle définissait, a nécessité l'ajournement de la loi de 1976 pour incompatibilité. En 1984, une nouvelle loi régionale a donc défini les compétences respectives de la Région, des provinces et des communes :

- la Région définit et approuve un programme d'objectifs et de priorités,
- chaque province recueille les demandes émanant des associations intercommunales et les transmet à la Région qui établit un plan d'intervention associé à un plan de financement,
- les associations intercommunales gèrent les programmes par l'intermédiaire d'un conseil de gestion qui réunit les représentants des communes et des organisations patronales et ouvrières.

---

(1) A. Dina (Observatoire technologique de la FIOM) Communication au colloque du CESTA - Pour gagner la bataille de l'entreprise

A cet égard, il faut noter la particularité de Prato, dont les dimensions et les caractéristiques socio-industrielles permettent une forte intégration industrielle et sociale et donc l'émergence de demandes importantes soutenues par l'ensemble des forces sociales.

Sur le plan financier, il faut rappeler que les ressources sont de deux types : les fonds propres de la Région et le fonds de "rotation" lié au fonds social européen, mais dont les critères d'attribution ne sont pas bien adaptés aux besoins de la Région.

Le rôle de la Région est évidemment beaucoup plus large. A l'occasion de la visite de la Région Toscane, des exemples ont été donnés d'initiatives tendant à soutenir des entreprises locales et à développer des zones déprimées (projet Amiata concernant une zone du sud de la Toscane touchée par la fermeture des mines de mercure et par l'écroulement de l'économie agricole). Dans une région politiquement orientée à gauche comme la Toscane, on vise notamment le maintien de l'emploi et l'encouragement des formes non capitalistes d'entreprise (coopératives, entreprises soutenues par les communs). Mais on déclare se refuser à soutenir durablement des entreprises déficitaires.

Il faudrait mentionner également - pas seulement en Toscane, mais aussi au Piémont et en Emilie-Romagne par exemple - le rôle que tentent de jouer les régions dans la promotion des nouvelles technologies. C'est ainsi que l'Emilie-Romagne a un projet d'agence de développement technologique, tandis que le Piémont soutient un centre de formation aux techniques avancées et cherche à constituer des pôles de développement dans ce domaine. Malgré les progrès accomplis, l'évolution actuelle fait l'objet de critiques, quant à l'insuffisance de coordination entre projets et de plan global, aux difficultés de partage des responsabilités avec l'Etat, à l'accent excessif mis sur la valeur de la technologie en tant que telle et au manque de participation des organisations syndicales à ces projets (1).

---

(1) Dina, ibid

## CONCLUSIONS ET CONTRIBUTIONS

Au terme de cette analyse, l'Italie apparaît comme une terre de contrastes, où coexistent l'ancien et le nouveau, sans nécessairement s'opposer et souvent en s'appuyant l'un sur l'autre. Fortement enraciné dans l'histoire, ce modèle n'est sans doute pas transposable. Est-il mieux adapté à l'ère post-industrielle ?

On est tenté de répondre par l'affirmative en voyant combien les réseaux de petites entreprises répondent bien aux nécessités majeures de l'économie moderne : flexibilité et circulation de l'information. Il est tentant également d'expliquer le dynamisme, l'initiative et l'adaptabilité des entreprises italiennes par la nécessité de faire face à la concurrence, sans s'abriter derrière l'appareil d'Etat, mais au contraire en tentant de pallier ses carences et en utilisant les marges laissées dans la pratique par l'appareil réglementaire.

A l'inverse, on peut se demander si ce système ne trouve pas bientôt ses limites dans les insuffisances d'une infrastructure (télécommunications, recherche et éducation) de plus en plus nécessaire aux stades avancés de l'évolution technologique. Il faut bien constater également que le faible développement des industries de pointe en Italie (énergie, aéronautique, défense) à l'inverse de la France (1), est lié au rôle modeste de l'Etat.

Les contributions qui suivent apportent des éclairages complémentaires pour une réflexion sur les mérites comparés et les limites des deux systèmes, italien et français, sous leurs différents aspects.

---

(1) D'après l'Express du 9 août 1985 "Alain Minc voit, dans l'absence de l'Etat italien, l'une des raisons du dynamisme industriel de l'Italie. Son ami De Benedetti (patron d'Olivetti), lui, rêve de plus d'Etat"



DECENTRALISATION ET POLITIQUE D'EMPLOI ET DE FORMATION  
PROFESSIONNELLE : QUELQUES LECONS TIREES DE  
L'EXPERIENCE ITALIENNE

par Danièle Blondel (1)

A une première époque où, depuis trois ans, la France recherche la décentralisation et a pris pour champ d'application de celle-ci celui de la formation professionnelle, l'expérience italienne en la matière semble particulièrement intéressante à observer et nous sommes interpellés par la question suivante : la balkanisation de l'Italie a-t-elle été une chance pour elle en lui permettant une meilleure adaptation au terrain des mesures prises en matière d'emploi et de formation ? Notre visite aux responsables de la région Toscane pourrait nous incliner à une réponse strictement positive à cette question ; pourtant toute une série d'impressions glanées dans les autres visites doivent nous incliner à la prudence et porter à s'interroger sur les conditions et limites de cette décentralisation.

Le système italien semble, a priori, posséder une meilleure adaptabilité que le système français aux évolutions du marché de l'emploi, grâce à la reconnaissance de la compétence régionale en la matière. Il n'est pas besoin de rappeler longuement que l'Italie, à la différence de la France, n'a formellement atteint l'unité nationale que depuis un peu plus d'un siècle et reste culturellement, économiquement et politiquement, un ensemble de régions très jalouses de leurs singularités. Les propos de nos interlocuteurs lors des visites en Toscane, en Piémont et à l'Université de Bologne, ont dessiné pour nous, un fantôme d'Etat central, très lointain, incompetent et passif en matière d'emploi et de formation. Plus précisément, il nous a été confirmé en Toscane, qu'actuellement ce sont les régions qui ont compétence générale en matière de formation professionnelle qui se partagent entre les fonds émanant de l'Etat et les ressources propres de la région. Mais tandis qu'à Florence, les problèmes évoqués ont essentiellement été ceux d'un deuxième degré de décentralisation par une organisation intercommunale, les questions soulevées par les chercheurs et syndicalistes de Bologne portent sur les conséquences de l'irresponsabilité de l'Etat en la matière qui semble distribuer sur des critères très frustes et sans contrôle, les aides à la formation professionnelle qui transitent par les régions.

Pour des responsables politiques d'une région telle que celle de Toscane, le problème essentiel semble en effet être celui de l'absence de "capillarité" de la formation professionnelle dans le tissu industriel. Autrement dit, la gestion fine des aides à la formation ne leur paraît pas pouvoir être assurée par la région encore trop lointaine par rapport aux besoins spécifiques des microespaces industriels. La solution qu'ils ont adoptée et qui semble être assez pertinente si l'on en juge par la réussite de Prato, est donc une gestion par des associations intercommunales, dans le cadre d'un programme d'objectifs et de priorités régionales.

---

(1) Directeur du CEREQ

Les allers et retours sur l'opportunité de chaque action se font donc entre la région et ces associations à partir d'une programmation régionale à moyen terme de la croissance industrielle et de l'emploi. Il apparaît alors au moins deux grandes différences par rapport au système français du point de vue des relations entre la puissance publique et les entreprises. Tout d'abord, tandis qu'en France les entreprises ont la possibilité en décidant elles-mêmes des fonds affectés à la formation professionnelle, de se délivrer de l'obligation fiscale, tout en gardant la responsabilité de l'adéquation de la formation à leur développement propre, les entreprises italiennes reçoivent des aides gérées comme des subventions ordinaires par la puissance publique ; de ce point de vue on peut penser que le système français est théoriquement plus décentralisé au niveau de l'adéquation finale entre formation et besoins de l'industrie que le système italien. En revanche, l'Etat français conserve, au-dessus des régions le dispositif de contrôle tant, bien sûr, du point de vue fiscal pour le respect de l'obligation légale, que du point de vue de l'utilisation des aides à la formation professionnelle et à cet égard, il est clair que le système français reste beaucoup plus contrôlé par l'Etat que le système italien.

Dans les deux pays, en tout cas, s'affirme une préoccupation commune d'utilisation la plus efficace possible pour le développement des entreprises des fonds affectés à la formation professionnelle quelle qu'en soit l'origine, et donc de rapprochement avec le terrain et particulièrement le terrain industriel. Les modes d'implication des entreprises à partir de ce souci commun, sont encore très différents : très sophistiqués et passant par un partenariat organisé au niveau national pour le pilotage du système, depuis 1971 en France, ils paraissent à première vue plus décentralisés, diversifiés et pragmatiques en Italie ; on peut donc se demander si, malgré la loi de décentralisation, la France n'a pas encore quelque retard du point de vue de la recherche de la "capillarité" puisque les Italiens ont déjà dépassé le stade de la répartition des compétences entre Etat et régions pour en venir à une division du travail entre régions et groupements géographiques plus décentralisés qui ne sont pas sans rappeler nos "bassins d'emplois".

Pourtant l'enthousiasme à l'égard du système italien doit être tempéré par quelques considérations inspirées par les problèmes évoqués par les syndicalistes de Bologne d'une part, les responsables d'entreprises, dans le nord notamment, d'autre part.

Deux problèmes au moins semblent altérer le système italien : le premier est celui du caractère aveugle et non contrôlé de la distribution des aides financières par l'Etat aux entreprises : en l'absence de droit individuel de formation, le droit d'être aidé pour assumer la formation des travailleurs se situe au niveau de l'entreprise. Cette formation, organisée par des centres de formation de toute nature (privés, mixtes, syndicats publics, associations) est en principe contrôlée par des commissions de contrôle régionales, dont il nous a été dit qu'elles étaient purement formelles ; de fait, si la formation à des métiers simples est délivrée par des centres extérieurs aux entreprises, pour les plus hauts niveaux de qualification et tout ce qui touche aux nouvelles technologies, ce sont les grandes entreprises (Olivetti - Fiat - Montedison) qui assurent les formations et les vendent. Les PME, face aux nouvelles technologies, voient alors se resserrer leurs contraintes qui ne portent plus seulement sur le financement des investissements mais aussi sur la formation des personnels les plus qualifiés et ce handicap peut être à l'origine d'une extension de la sous-traitance.

Le deuxième problème est celui de la péréquation nécessaire entre les différentes régions des aides à l'emploi et à la formation. A la décentralisation correspond, en effet, un cofinancement par l'Etat et la région de l'aide correspondante. Le risque est grand, dans ces conditions de voir s'appauvrir et se désertifier les régions pauvres, et s'enrichir et s'industrialiser les régions les moins défavorisées.

Un premier type de péréquation est assuré par le financement étatique en Italie comme en France jusqu'à présent, de la formation initiale qui servira de base à la formation professionnelle. On peut ici faire deux remarques : la première est que l'Italie a été longtemps très en retard du point de vue de la scolarisation par rapport à la France, peut-être à cause de la fragilité de l'Etat dans ce pays. La seconde est que la France vient de décentraliser la formation initiale et qu'il est trop tôt pour savoir si la répartition des compétences permettra d'assurer l'égalité des régions devant le service public de l'enseignement. Un deuxième type de péréquation est beaucoup plus subtil et passe par la politique industrielle et notamment les aides accordées (ou obligations imposées) aux entreprises en matière d'aménagement du territoire. L'Italie, confrontée au problème de Mezzogiorno, semble être allée très loin dans cette voie et si l'on en croit les responsables d'Alfa-Romeo et de Fiat, parlant de leurs implantations du sud, ceci a très largement internalisé les coûts de la formation de la main-d'oeuvre de ces régions dans les comptes d'exploitation nationaux des entreprises. Quelle a été finalement la part du transfert vers le sud assurée par les aides de l'Etat et celle assurée par les groupes industriels ? Il est difficile d'en faire la comptabilité mais la crainte que l'on peut avoir est que la crise ait plutôt renforcé qu'amointri les processus cumulatifs au détriment des régions les plus pauvres.

Ce sont donc à la fois les aspects très positifs de la décentralisation, traditionnelle en Italie, et les difficultés qu'elle n'a pas permis de résoudre qui me paraissent devoir être médités, en France, au moment où l'on a un peu tendance à voir dans la décentralisation la réponse universelle à tous les problèmes posés par une gestion dynamique des ressources humaines.

## RENOVATION TECHNOLOGIQUE ET TISSUS INDUSTRIELS : DES RESEAUX TECHNOLOGIQUES AUX RESEAUX SOCIAUX

par Alain d'Iribarne (1)

Cette mission en Italie n'est qu'une étape supplémentaire dans une démarche constante : opérer à travers un examen même rapide de ce qui se passe à l'étranger, chez nos principaux concurrents, un changement de perspective dans le regard que l'on porte aux structures françaises, aux mutations qu'elles affrontent, aux enjeux qu'elles dévoilent. A la suite du Japon et des USA, l'Italie permet de préciser certaines orientations en matière de technologie informative de production et de gestion, mais aussi et peut-être surtout, par rapport à la manière dont les acteurs sociaux se situent face aux changements.

### 1. Les acteurs

Le premier acteur remarquable dans la vision italienne donné par la mission est l'entreprise et ses dirigeants. La petite entreprise d'abord avec un dynamisme qui montre sa capacité à se situer dans une logique de mondialisation tant sur les marchés que dans ses produits. La grande également qui, après des moments particulièrement difficiles de la fin des années 70 au début des années 80, semble redresser vigoureusement la barre auprès d'une mutation interne et externe très forte. Ces mutations mettent en évidence des logiques de recentrages sur un certain nombre de secteurs jugés plus porteurs, mais aussi destinés à former des ensembles plus cohérents de "métiers" d'entreprises sur lesquels ces dernières se trouvent avec des parts de marchés européens ou mondiaux relativement élevées. Cette stratégie que l'on voit apparaître chez un certain nombre de grands groupes français et qui était déjà nette chez les Américains, ne peut conduire qu'à des concurrences mondiales renforcées entre oligopoles particulièrement présents, et s'appuie sur des réductions d'effectifs particulièrement importantes. Ces réductions paraissent avoir été possibles sans trop de difficultés, ce qui ne pouvait que faire envie aux entrepreneurs français. Encore faudrait-il savoir si la lenteur de la réaction des grands groupes français face à la crise est due aux contraintes extérieures et, en particulier aux contraintes de l'état, ou si leur dynamisme propre n'est pas en cause. On a pu être frappé ici par le profil de managers italiens cherchant à allier la professionnalité américaine et la culture italienne, cocktail qui, bien conçu, semble donner des résultats redoutables pour les concurrents.

Le deuxième acteur remarquable est incontestablement constitué par l'alter ego du précédent, couple magique et tragique du manager et du syndicat. L'importance accordée par l'acteur manager à son partenaire syndical, la longueur du temps qui lui a été consacrée dans les discours, la violence des critiques formulées, le soin apporté pour montrer sa responsabilité dans la crise des grandes organisations, une raison de son "retard culturel", montre a posteriori si cela était nécessaire la place qu'avaient pu prendre les syndicats dans le fonctionnement des grands groupes, place autant liée à leur dynamisme propre qu'à la faiblesse de leur partenaire manager. Retour de balancier donc, dont la crise serait à la fois la cause et l'objet prétexte ? On serait tenté de l'accepter face aux dynamismes restaurés des uns et à la crise semble-t-il profonde des autres. Crise d'identité liée à une incompréhension des mutations économiques et sociales qui se sont opérées au tournant du début des années 80 comme le distille largement le discours managérial ?

---

(1) Directeur du Programme Interdisciplinaire de Recherches sur la Technologie, le Travail, l'Emploi et les Modes de Vie (PIRTEM) - Directeur du Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (LEST)

Difficulté à définir une stratégie renouvelée dans un monde plus porteur pour "l'adversaire" et qui, de ce fait, se trouve avec l'avantage du mouvement, à défaut de l'avantage du terrain ? Les deux combinés aurait-on envie de dire qui expliqueraient tout autant leur affaiblissement que la nécessité pour eux de trouver de nouveaux terrains de négociation mieux adaptés aux situations actuelles.

Le troisième acteur également remarquable est constitué par l'Etat avec, d'une part la force relative de la région et la faiblesse bien connue de l'Etat central. S'agit-il là du modèle pour la France de demain, dans lequel moins d'état se traduirait aussi par un déplacement de l'état du centre vers la périphérie, l'ensemble permettant de libérer enfin les forces vives de l'initiative privée aujourd'hui entravées par les camisoles du législatif et du réglementaire ? Peut-être si on veut bien admettre qu'il y a des lois qui s'appliquent et d'autres qu'on peut transgresser. Peut-être si on veut admettre que les régions peuvent constituer un substitut à la défaillance de l'état central. Mais à l'inverse, dans une période où les impulsions touchant des points aussi importants que les financements de recherche dont les fondements sont à dominante militaire, ou que les financements de grandes infrastructures de type télécommunications-télématique, on ne peut qu'être frappé par la faiblesse de l'Italie en la matière, faute d'une présence suffisante de l'état central.

## 2. La solidarité des acteurs

Paradoxalement peut-être, au-delà des discours, c'est plus la solidarité des acteurs qui a paru dominante et le point fort du système, que la tension éventuellement créatrice qui résulterait des antagonismes révélés.

Cette solidarité transparaît d'abord très clairement à travers les liens qui unissent les grandes entreprises aux petites par le biais des réseaux de sous-traitance. On peut voir combien la présence de ces derniers contribue au dynamisme ou du moins à la compétitivité des premières. Elle transparaît également à travers les petites entreprises entre elles, dans des logiques de spécialisations qui conduisent à des ensembles industriels forts là où les unités prises séparément n'auraient pas les capacités d'action ni de maîtrise de ces marchés européens ou mondiaux précédemment évoqués. Ce sont bien les tissus industriels dans leurs fonctionnements conjoints et solidaires qui constituent la force industrielle et non pas les entreprises seules, aussi grandes soient-elles, ces entreprises constituant cependant les moteurs des réseaux, leurs organisations. Elles restent donc dominantes.

Mais la solidarité paraît également sociale dans la mesure où les zones d'activités traditionnelles n'ont eu l'air d'avoir pu assurer leur développement et leur dynamisme qu'au prix d'accords entre acteurs qui semblent correspondre à un véritable "partenaria". Les discours antagoniques auraient donc en partie une valeur incantation ou démonstrative entre les acteurs, ne les privant pas, dans une logique de pragmatisme et de réalisme, de la recherche de terrain d'entente entre partenaires ne contestant pas leur présence et leur utilité réciproque. On ne peut qu'être frappé là aussi de l'attente formulée par les managers, d'un nouveau partenaire syndical revigoré (mais compréhensif !) avec lequel des négociations pourraient être reprises sur des terrains jugés capitaux pour l'avenir que sont les nouvelles classifications et les politiques de retraites ?

### **3. La dynamique des techniques et du travail**

Si les problèmes attendus en matière de retraites découlent de phénomènes démographiques, ceux liés aux classifications découlent des évolutions technologiques dont la diffusion dans les ateliers vient modifier le contenu du travail au point de vider les emplois existants de leur contenu et donc vient périmer des référentiels sur lesquels ils étaient positionnés à travers les négociations. Il y a là une situation donnée classique quels que soient les pays et que l'on retrouve en France dans toutes les entreprises. Mais quelles technologies ?

On retrouve à nouveau les technologies informatisées du pilotage de machines qui tendent à être de plus en plus intégrées. Mais l'on retrouve également les intégrations de logistique et de gestion de production qui, contrairement aux accents mis en France, ne "descendent" pas de la conception à la fabrication à travers la CFAO, mais "remontent" des clients à la fabrication à travers la GPAO. Dans la perspective ainsi esquissée, le réseau informatique vient innover le réseau précédemment évoqué avec comme point d'entrée et organe directeur les services commerciaux et comme bout de "toile" les entreprises sous-traitantes. Les logiques du "just in time" du "zero stock" qui se développent sous le couvert de ces réseaux posent non seulement des problèmes de mutations des PME sous-traitantes, mais plus fondamentalement le problème de la rigidité temporelle de l'ensemble nouveau qui tend à se constituer avec une fragilité architecturale face à la défaillance d'un de ces composants, par exemple lié à des situations de conflits sociaux. On peut ainsi très légitimement se demander si ce modèle, issu du Japon et déjà rencontré aux USA et que l'on voit également se développer en France avec retard, mais rapidement aujourd'hui, ne causera pas quelques déboires dans les pays européens, sauf mise en place de relations professionnelles moins conflictuelles, plus coopératives.

C'est de nouveau à cette logique que fait penser l'organisation de Prato avec le développement d'un réseau informatisé de commande et de gestion de la production inter PME. On ne voit pas comment la transparence du marché de sous-traitance qui sera normalement créé par son biais, pourra fonctionner sans écrasement des sous-traitants par les donneurs d'ordre, en dehors d'une coopération à venir entre les deux types d'entreprise et donc en dehors d'instances de médiation de conflits.

### **4. En guise de conclusion**

S'il fallait à nouveau conclure cette étape, on serait tenté d'affirmer à nouveau l'importance que jouent les rapports sociaux dans les transformations en cours. De mettre l'accent sur la nécessité pour les acteurs d'être mobiles sur leur position, dans une situation qui fait apparaître tensions et antagonismes, mais qui paraît devoir s'appuyer nécessairement sur des zones de coopération (de solidarité) renouvelées et dans lesquelles chaque acteur accepterait l'existence de l'autre.

S'il n'y a pas erreur dans le diagnostic alors, il y a objet de méditation pour la France.

## DU TEXTILE DU NORD A PRATO

par Claude Janvier (1)

Ayant assez bien connu les difficultés du textile dans la région du Nord de la France, j'ai été très frappé par le dynamisme de la région de Prato.

### Un réseau industriel très structuré et très organisé :

- "Les impannatori" assurent la création, le développement des produits, le stockage, la commercialisation, le financement.

- Le système de production, remarquable par le grand nombre de très petites entreprises, traite les commandes avec une souplesse et une rapidité maximales.

- L'Union patronale assure le rôle de guide et de moteur avec la présence d'un conseiller d'expérience internationale ayant la vision globale des affaires. Elle fait évoluer l'organisation et aide à l'amélioration de la compétitivité en développant deux projets :

- . La couverture du réseau par un système télématique (SPRINT) permettant une meilleure communication et assurant la transparence du marché du travail et des plans de charge des sous-traitants.
- . L'amélioration de la productivité par introduction de la CAO pour l'élaboration des dessins d'échantillons, et par la recherche d'automatisation des machines pour tissus cardés.

- L'association intercommunale assure la gestion du centre de formation. Celui-ci semble avoir une assez large liberté d'action, des contacts étroits avec les industriels et une grande adaptabilité. Il forme à la direction des petites entreprises ainsi qu'aux métiers du textile. Il prépare, par exemple, les gens des communes et des entreprises qui travailleront avec SPRINT. Un laboratoire pour l'industrie y a été installé par l'association intercommunale et la présentation aux sous-traitants et façonniers des nouvelles tendances de la mode est effectuée dans le centre.

- L'institut technique industriel, dépendant de l'éducation nationale est un pionnier dans la formation initiale aux nouvelles technologies.

- Les syndicats participent à la gestion du Centre de Formation et les relations syndicats-entreprises semblent bonnes.

---

(1) Directeur du département Carrières et Développement des Cadres, Automobiles Peugeot

Nous sommes en présence d'une structure exceptionnellement intégrée, synergique. Tous les acteurs y jouent un rôle important : réseau d'entreprises lui-même très intégré - union patronale - communes - syndicats - centre de formation - Institut Technique Industriel - Université. Dans d'autres régions d'Italie, les grandes entreprises aident également au développement régional (exemple FIAT pour la machine-outil).

Une telle structure peut-elle être transposée en France ?

Ce système s'explique par une culture très ancienne, une tradition de travail familial, le rôle important joué par les communes et le développement d'un esprit entrepreneurial. De ce fait, la région de Prato me semble avoir intégré plus rapidement qu'ailleurs les notions de marketing, créativité, qualité, productivité, rapidité d'adaptation au marché, flexibilité d'une façon plus générale.

Une transposition en France d'une telle structure ne me paraît pas possible mais il est nécessaire d'arriver à une plus grande intégration locale et régionale.

Il est important d'étudier les mesures qui accompagnent le système de Prato :

- système fiscal ayant toujours favorisé les entrepreneurs
- soutien actif des groupes financiers et bancaires.

Chambres Syndicales et Chambres de Commerce et d'Industrie ont un rôle important à jouer au niveau :

- de l'organisation
- de l'incitation
- de la formation.



## **FLEXIBILITE ET CRISE DU SYNDICALISME**

par Françoise Piotet (1)

De ce voyage en Italie, au-delà des analyses et des impressions collectives dont rend très fidèlement compte le rapport de mission, nous sommes revenus avec un regard incontestablement différent et sur l'Italie et sur un certain nombre de problèmes généraux auxquels nous sommes quotidiennement confrontés.

Sur un certain nombre de problèmes, nos interlocuteurs italiens apportent parfois des réponses fort différentes de celles auxquelles nous sommes accoutumés. On voudrait ici en retenir deux qui traitent de la flexibilité et de la crise du syndicalisme.

En ce qui concerne la flexibilité, la réponse qui nous est familière est celle d'une flexibilité qui ne pourrait être obtenue que grâce à deux éléments :

- La suppression d'un certain nombre de contraintes réelles ou supposées imposées par l'Etat et les syndicats ;
- Une main-d'oeuvre que l'on continue à considérer de manière quasi-générale en France comme la seule variable d'ajustement dans les facteurs de production.

La non-flexibilité de nos entreprises ne saurait avoir des fondements internes, tels la division excessive des tâches et des fonctions, une conception très étroite de la modernisation ou certains archaïsmes de gestion. Cette "non flexibilité" est systématiquement imputée aux autres : Elle est... "de la faute à Voltaire, de la faute à Rousseau".

Nous avons rencontré un raisonnement assez proche de celui-là chez Alfa-Romeo, mais quel est l'avenir autonome de cette entreprise ? Rien de semblable par contre chez Montedison ou à Prato, voire même chez Fiat. Pour ces entreprises ou ces secteurs, la flexibilité repose sur une réflexion neuve et complexe dont les principaux éléments sont à rechercher dans des directions multiples.

En premier lieu, une appréhension claire de ce que l'on nomme l'environnement économique de l'entreprise, un environnement qui n'est plus celui frileux d'un contexte national, mais qui se mondialise. Le concurrent (voire l'adversaire) n'est pas interne : il est externe et clairement désigné : l'Allemagne, la France, l'Amérique du Nord ou du Sud et certains pays en voie d'industrialisation. Dans tous les cas, il s'agit de faire aussi bien, sinon mieux que ces concurrents (on a constaté la même attitude que celle rencontrée aux Etats-Unis où le compétiteur désigné était Japonais).

---

(1) Secrétaire Confédérale, CFDT

En second lieu et il vaudrait mieux dire parallèlement, l'objectif à atteindre étant défini, un effort considérable est fait pour penser autrement la combinaison des facteurs de production en mettant au centre de la réflexion l'organisation du travail avec, au coeur du système, la main-d'oeuvre, pivot central autour de laquelle s'ordonnent les autres facteurs de production. Le miracle ne peut venir de la seule technologie mais de cette utilisation parfois très remarquable de la technologie au service d'une organisation très exceptionnelle, telle celle que nous avons vue à Prato.

Comme un leitmotiv, nous avons entendu à Prato répéter l'importance fondamentale de la créativité, de l'imagination de la main-d'oeuvre (et peu importe si les apprentis ne disposent pour leur formation, que de machines obsolètes, ils n'auront aucun mal à partir de là à utiliser un matériel autrement performant). Cette créativité est imputée à une culture locale spécifique. Mais, n'avons-nous pas en France des régions de très fortes traditions de créativité artisanale qui sombrent dans l'oubli ?

Non sans lien sûrement avec cette conception de la flexibilité, nous avons aussi entendu une réflexion sur la culture, non pas de l'entreprise, mais de l'encadrement dont on attend qu'il ait "une bonne connaissance de l'histoire et des langues étrangères", seul moyen pour comprendre les changements qui bouleversent le monde.

Enfin, associée à cette flexibilité, une attention très forte est portée aux évolutions des qualifications, des hommes et non plus des postes de travail, la formation étant associée aux réorganisations du travail dans lesquelles prennent naturellement place les nouvelles technologies.

Certaines des entreprises que nous avons visitées donnent l'impression que l'extraordinaire richesse de l'histoire italienne, ce temps immobile du passé, leur sert de substrat à une assez remarquable rapidité de mouvement, à une force de réponse à la contrainte de l'immédiat, à un pragmatisme sans état d'âme tant il est sûr de son passé. Mais, ne partageons-nous pas avec l'Italie cette même richesse ?

Le second problème majeur est celui du syndicalisme en "crise" lui aussi, même si cette crise est moins forte qu'en France. Elle est évidente dans l'industrie automobile. Mais quel hommage involontairement rendu par un chef d'entreprise au syndicalisme qui a su le premier mettre l'accent sur l'importance fondamentale de l'organisation du travail, contraignant la Direction à reconsidérer ses conceptions en la matière et à l'origine peut-être du nouvel essor de Fiat. Critiques fortes aussi à l'égard du syndicalisme "politisé", mais c'est faire peu de cas du rôle fondamental joué par le syndicalisme dans un pays où les partis politiques n'arrivaient pas à jouer leur rôle.

Dans ses bastions traditionnels, incontestablement, le syndicalisme italien perd force et influence. Le cas de Fiat est suffisamment connu pour ne pas s'y arrêter. Faut-il pour autant jeter trop vite le bébé avec l'eau du bain ? Un dirigeant d'une grande entreprise nous a expliqué la dégénérescence du syndicalisme par le principe de Peter, qui porte à la tête des diverses instances syndicales des dirigeants de plus en plus coupés des problèmes concrets et des aspirations des travailleurs (pour être tout à fait équitable, le même dirigeant a traité le C.N.P.F. italien de club de majordome de Jeeves, héros fameux de Woodehouse ; l'image est

bonne, il serait sans doute impertinent de dire que vérité au-delà des Alpes...). Mais cette analyse mérite vérification. N'est-ce pas le syndicalisme qui a conduit à une quasi disparition du travail au noir dans la région de Prato ? Ces salariés, couverts par des droits négociés, se sont-ils montrés moins créatifs ? Les résultats de productivité qui nous ont été présentés prouvent le contraire ; bon exemple du rôle fondamental que peut jouer le syndicalisme dans de toutes petites unités de production. Il est vrai qu'il a en face de lui des dirigeants qui ne fréquentaient sans doute guère des "clubs de majordomes".

Mais ces exemples méritent une réflexion plus approfondie. On a coutume en France de distinguer le domaine de l'économique et celui du social, ce dernier au sein des entreprises étant réservé par essence aux syndicats. Or, cette analyse historiquement datée, correspond à une conception de l'organisation du travail très taylorienne, où comme on l'a déjà dit, l'homme est la variable d'ajustement. Naturellement, le syndicalisme a pris son essor en posant des bornes à cet "ajustement" conçu parfois sans limites. Une autre conception de l'organisation du travail, une autre conception de la combinaison des facteurs de production, une conception plus systémique de l'entreprise et de son fonctionnement, seuls moyens d'une véritable flexibilité, font éclater cette dichotomie et la vident de sens, positionnant dès lors autrement le syndicalisme et sa fonction.

Dans ce contexte, nul ne peut prétendre détenir seul le monopole de la défense de l'intérêt général. Nul ne peut dire que l'intérêt collectif est constitué par la somme des intérêts individuels, sauf à badigeonner "l'intérêt collectif" d'une idéologie consensuelle du "tous ensemble" qui risque fort de se transformer très vite en courant de "sauve qui peut" généralisé, où seuls les plus forts auront une vague chance de survie. L'entreprise est un système socio-économique complexe et c'est paradoxalement là une découverte récente. Que ce système socio-économique induise en son sein une redéfinition et peut-être même une invention de nouvelles fonctions collectives, cela est évident, que cette redéfinition ne se fasse pas sans peine, quoi de plus naturel. Et si on cessait d'appeler crise ces mutations profondes qui affectent tout autant les directions d'entreprises que les organisations syndicales ?

L'échantillon des entreprises que nous avons vu n'est sûrement pas "représentatif" et l'Italie du Nord n'est pas celle du Sud. Le chômage existe et la Cassa Integrazione n'est pas la panacée miracle. Une des entreprises au moins que nous avons visitée nous a collectivement laissés sceptiques. Mais on a eu ailleurs l'occasion d'entendre une analyse exceptionnelle sur l'organisation du travail aussi bien que sur la stratégie industrielle d'un grand groupe. Nous avons eu enfin la chance de rencontrer un des chefs historiques du mouvement syndical italien, dont la clarté de vues laisse penser que le syndicalisme italien a un bel avenir, qui sait aussi bien analyser le présent, sans oublier le passé, pour dès aujourd'hui, se souvenir de l'avenir.

**PROGRAMME DE LA MISSION**

- **Unione Industriale Pratese (organisation professionnelle patronale des entreprises de la région de Prato, Toscane).**
- **Centre de formation professionnelle**      **}**   **Prato**
- **Institut technique industriel**
- **Rencontre avec des responsables politiques et administratifs de la Région Toscane à Florence et avec des partenaires sociaux.**
- **Rencontre avec le Professeur Capecchi, Département des Sciences de l'Education, Université de Bologne et avec des responsables syndicaux et chefs d'entreprise de l'Emilie-Romagne.**
- **Direction des relations industrielles, Montedison, Milan.**
- **Rencontre avec différents directeurs et visite d'ateliers, Italtel (télécommunications), Milan.**
- **Rencontre avec des membres de la direction du personnel et de la direction de l'usine,  
Visite de l'usine Alfa-Romeo, Arese, (près de Milan).**
- **Dr Parracone, Directeur-adjoint, Fondation Agnelli, Turin.**
- **Direction du personnel, Fiat, Turin et visite de l'usine.**
- **Rencontre avec des représentants des différentes confédérations syndicales, IRES (Institut syndical de recherches), Turin.**

**PARTICIPANTS A LA MISSION**

- Mme D. BLONDEL - Directeur du CEREQ
- Mme F. PIOTET - Secrétaire confédéral CFDT
- M. P. BERGOUGNAN - Directeur du Personnel et des Relations Sociales  
Avions Marcel Dassault-Bréguet Aviation
- M. O. BERTRAND - Chargé de la Mission des Liaisons Internationales CEREQ
- M. J. ESTEBE - Directeur général adjoint  
Avions Marcel Dassault-Bréguet Aviation
- M. J.F. GERME - Adjoint au directeur du CEREQ
- M. A. d'IRIBARNE - Directeur du Laboratoire d'Economie et de Sociologie  
du travail (Aix en Provence) et du PIRTEM, CNRS
- M. C. JANVIER - Direction centrale du Personnel - Automobiles Peugeot
- M. C. LATTES - Directeur de la Division Equipement  
Avions Marcel Dassault-Bréguet Aviation
- M. Y. LICHTENBERGER - Chef du Département Technologies, Emploi, Travail  
à la Mission Scientifique et Technique  
Ministère de la Recherche et de la Technologie
- M. P.L. MARGER - Chargé de Mission  
Centre d'Etudes Industrielles, groupe CGE
- M. P. MAY - Président directeur général  
CN Industries (Informatique industrielle)

Reproduction autorisée à la condition expresse  
de mentionner la source



Centre d'Etudes  
et de Recherches  
sur les Qualifications

9, RUE SEXTIUS MICHEL, 75732 PARIS CEDEX 15 - TEL. 575.62.63