

ITALIE : LA GESTION VIRTUELLE DES RESSOURCES HUMAINES

**« PLUS LE RÔLE
DE G.R.H.
EST STRATÉGIQUE,
MOINS LA FONCTION
EST DÉVELOPPÉE
EN TERMES
TRADITIONNELS »**
(Cazal et Peretti 1992)

par Giovanni COSTA*

A l'exception de quelques grands groupes multinationaux, où les innovations en matière de gestion des ressources humaines ont pris d'autres formes, la tendance vers une utilisation systématique de politiques du personnel plus perfectionnées et plus modernes ne se dégage pas encore, même dans les moyennes et grandes entreprises qui ont percé.

* Professeur en Gestion des Ressources Humaines, Université Cà Foscari, Venise.

De nombreuses entreprises italiennes, notamment les petites et moyennes, ont mis au point des approches de la gestion du personnel des ressources humaines originales et non-conventionnelles, qui, souvent ne se sont caractérisées ni par l'adoption de techniques de gestion des ressources humaines « avancées », ni par l'octroi aux services de gestion des ressources humaines d'un rôle stratégique formel.

Les rigidités institutionnelles, bien que toujours présentes, se sont assouplies. On assiste, par exemple, à une plus grande souplesse du marché du travail, à une diversification des types de contrats de travail disponibles. L'auto-emploi, le travail indépendant et les entreprises unipersonnelles constituent une part importante du nombre total des travailleurs en Italie et, en fait, ce nombre est beaucoup plus élevé que celui des autres pays les plus développés (à l'exception du Japon).

La force des syndicats nationaux traditionnels (C.G.I.L.-C.I.S.L.-U.I.L.) a décliné, et un certain nombre de syndicats d'un type nouveau spécialisé par secteur d'activité et par profession ont émergé dans un contexte à dominante régionale. Les innovations effectuées au niveau de l'entreprise et des relations sociales décentralisées, ont pris le pas sur les négociations centralisées au niveau national.

Une gestion virtuelle

On pourrait parler d'une approche virtuelle de la gestion des ressources humaines. La gestion des ressources humaines est conçue comme une activité de gestion générale. La conception et la mise en œuvre de la politique des gestions des ressources humaines est moins importante que la vision au sein de laquelle elle fonctionne. On peut constater la simultanéité et l'interaction des décisions concernant les systèmes, les structures et les stratégies ou, selon la terminologie adoptée par Norman (1984), entre Business Idea et Human Resource Idea.

La gestion virtuelle des ressources humaines est particulièrement évidente dans les petites entreprises, où il existe une relation d'identité entre les décisions concernant la croissance, la diver-

sification, la spécialisation ou l'intégration, et celles qui concernent le recrutement, la sélection, le développement et la coordination des personnes requises. Sur la base de plusieurs enquêtes et d'une série d'études de cas (Camuffo et Costa, 1993), on peut soutenir que le concept de gestion virtuelle des ressources humaines peut servir à l'interprétation de nombreux changements stratégiques réussis dans les entreprises italiennes.

La réalisation de changements stratégiques globaux a comporté :

- la diffusion, dans l'ensemble de la structure organisationnelle interne et externe, de comportements autonomes mûs par l'esprit d'entreprise et stimulé par de nouveaux ensembles de règlements, de primes et de communication,
- la redéfinition du lieu organisationnel d'où les décisions concernant la G.R.H. sont prises.

Les décisions de G.R.H. concernent le choix et la mise en place du mode de gestion rendant possible l'acquisition des compétences désirées et la stimulation des comportements adéquats. Mais ces compétences et ces comportements peuvent se trouver chez des personnes ou dans des organisations situées à l'extérieur de l'entreprise.

Prendre conscience du fait que les ressources humaines à gérer peuvent avoir avec l'entreprise une relation interne ou externe, entraîne une modification de la tâche de la gestion des ressources humaines et implique un glissement vers une perspective de gestion des ressources humaines élargie, la gestion de contrats et de relations complexes (plutôt dans le domaine du droit commercial et industriel que du droit du travail).

L'entreprise réseau

Il semble qu'en Italie, l'émergence d'entreprises organisées en réseau soit le résultat de la convergence de différents processus (Butera 1990). Le premier d'entre eux est la déverticalisation progressive de grandes entreprises soucieuses de restreindre leur dimension et leur effectif dans un environnement

technologique et économique instable et agité. Le second processus est la centralisation et la coordination hiérarchique de constellations de petites entreprises souvent implantées dans des « districts » industrielles (Vidal 1990). Ce processus a été soit spontané, soit planifié. Il a généralement eu lieu dans des secteurs caractérisés par une forte concentration industrielle et par un esprit d'entreprise diffus, et a parfois atteint une dimension nationale ou internationale, lorsque l'entreprise dirigeante a pu croître et prendre le contrôle total du réseau.

Les formes hybrides d'organisation ont représenté un moyen de mise en place de l'innovation stratégique dans les entreprises italiennes au cours des années 80. L'adoption de ces formes organisationnelles a également changé les politiques de gestion des ressources humaines. Le succès des changements stratégiques fondés sur l'externalisation des activités, la coordination et la hiérarchisation de petites unités d'entreprises, ou le développement de relations contractuelles ou d'un autre type avec des entités extérieures, a généralement modifié l'action de la gestion des ressources humaines, instituant un paradigme « créatif » et une « vision » différente de la fonction G.R.H.

De nombreuses entreprises italiennes en pleine expansion ont réalisé des changements de cet ordre et ont réussi à instaurer des pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices faisant partie intégrante des changements stratégiques réussis durant les années 80.

Un premier exemple d'innovation fut de passer de systèmes fondés sur la gestion collective et la négociation syndicale, à des systèmes centrés sur l'individu et sur le groupe.

Ce changement a généralement eu lieu dans des entreprises, comme celles de la métallurgie et de l'automobile, caractérisées par un déclin des activités et des effectifs syndicaux et par un grand dynamisme en matière d'esprit d'entreprise (Vidal 1990).

Gérer les différences

Traiter avec les individus, les groupes et les autres parties de l'effectif sans les

diviser à l'aide des critères traditionnels d'âge, de formation, d'expérience professionnelle et d'ancienneté, a nécessité l'introduction d'un système de gestion des ressources humaines pluridimensionnel. Certaines catégories de l'effectif se sont révélées d'une importance stratégique, il s'agit précisément des cadres moyens, des vendeurs et des agents commerciaux, des diplômés de l'enseignement supérieur, des entrepreneurs et des membres de la famille dans les entreprises familiales, ainsi que des spécialistes, des techniciens et des professionnels de R & D.

D'une manière générale, la fonction des cadres moyens est souvent cruciale pour la création et la réalisation d'une nouvelle conception stratégique. Les cadres moyens transforment en actions et en plans de fonctionnement les nouvelles stratégies exposées par la direction, et constituent pour l'essentiel l'élément moteur du changement stratégique. Des politiques de G.R.H. cohérentes doivent être adaptées aux besoins et aux caractéristiques distinctives des cadres moyens, de manière à faire d'eux les « têtes de pont » de l'organisation au niveau de la mise en place des changements stratégiques.

La gestion ou « l'autogestion » des membres de la famille ou des entrepreneurs dans les petites et moyennes entreprises a souvent représenté, elle aussi, un facteur de réussite essentiel. La conception et l'implantation efficaces de changements stratégiques ont souvent été strictement liées à une gestion de la succession prudente, résolue et visant le long terme. Dans de nombreuses entreprises italiennes, la « famille » a constitué une extraordinaire source d'énergie et de flexibilité pour le développement de stratégies innovatrices et adaptées, mais aussi un facteur de « génération de conflits » susceptible de compromettre la pérennité de l'entreprise.

Par conséquent, des politiques de gestion et de développement spécifiques ont facilité la gestion et la reprise par des membres de la famille plus jeunes ou par des équipes dirigeantes. Souvent, ces politiques ont également permis le développement d'outils organisationnels permettant d'institutionnaliser la direction charismatique d'un des membres de la famille (généralement le fondateur) et d'en faire la ligne directrice de trans-

formation diffusée dans la structure organisationnelle et nécessaire pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Les professionnels de R & D ont, eux aussi, été prépondérants, particulièrement lors d'une décennie de transition technologique et de développement des activités de haute technologie, où le savoir et la compétence constituent souvent la base d'avantages concurrentiels. Dans les entreprises italiennes aussi, les professionnels ont fait preuve d'une différence notable de culture et de comportement par rapport aux autres salariés ; ils tendent à s'identifier plus à leur métier ou à leur technologie qu'à l'organisation qui les emploie.

Les diplômés de l'enseignement supérieur ont représenté une autre cible importante et spécifique des politiques de gestion des ressources humaines des entreprises italiennes dans les années 80. Dans les organisations fondées sur le savoir et la haute technologie, la gestion des diplômés de l'enseignement supérieur est devenue essentielle pour construire, entretenir et développer un noyau satisfaisant de talents et de compétences.

La gestion des non-salariés

Les politiques de G.R.H. ont été sélectivement appliquées aux différentes catégories de l'effectif. L'utilisation de ces critères a provoqué le déplacement du lieu d'où les décisions concernant la G.R.H. étaient prises.

Le problème n'a pas seulement consisté à définir la répartition des activités entre le service de gestion des ressources humaines (personnel) et les directeurs opérationnels. Mais, les activités de la gestion des ressources humaines étant considérées comme dépendant de la direction générale, le problème était de préciser le degré de centralisation de la gestion des ressources humaines et le positionnement « horizontal ». La G.R.H. se transforme en activité de « général management » qui concerne toute la ligne hiérarchique et dans la fonction est réduit l'importance des services spécialisés » (Cazal et Peretti 1992).

Réduction des effectifs, déverticalisation, adoption d'innovations technologiques, internationalisation, fusion et acquisition : ces phénomènes ont sou-

Bibliographie

- Boldizzoni D. (1990), sous la direction de, *Nuovi Pradigmi per la direzione del personale*, Torino, I.S.E.D.I.-Petrini.
- Butera F. (1990), *Il castello e la rete*, Angeli, Milano (traduction française *La métamorphose de l'organisation. Du château au réseau*, Les éditions d'organisation, Paris, 1991).
- Camuffo A., Costa G. (1993), « Strategic Human Resource Management : Italian Style », *Sloan Management Review*, vol. 34 n° 2.
- Cazal D., Peretti J.-M., 1992, *L'Europe des Ressources Humaines*, Editions Liaisons, Paris.
- Costa G. (1990), *Economia e direzione delle risorse umane*, Utet Librerai, Torino.
- Costa G. (1992), sous la direction de, *Manuale di gestione del personale*, Utet Torino.
- Normann R. (1984), *Service Management. Strategy and leadership in Service Business*, J. Wiley, New York.
- Vidal F. (1990), *Management à l'italienne*, InterEditions, Paris.

vent provoqué des changements décisifs sur le niveau et la composition d'au moins une partie de l'effectif, modifiant par conséquent les mécanismes d'attribution et de mobilité. Il s'en est suivi que la plupart des entreprises ont tendance à abandonner le traditionnel « modèle industriel » de marché du travail pour adopter un modèle « salarial » de marché du travail interne, qui combine un ensemble de procédures administratives plus souples et plus personnalisées. Selon ce modèle, les profils de l'emploi se sont élargis et ont été sujets à révision, les échelles de carrière et les séquences de promotion sont devenues plus souples, les considérations personnelles ont joué un rôle plus important dans la définition des salaires, c'est-à-dire que la rémunération dépend plus des compétences personnelles, de la situation du marché du travail et des résultats, que du poste occupé ; la sécurité de l'emploi a permis une mobilité « horizontale » accrue qui n'est plus vécue par les employés comme une menace.

D'autres entreprises ont adopté un modèle de marché du travail interne bâti sur le principe centre-périphérie. Ce modèle a impliqué la création d'un effectif central, organisé selon le modèle salarial et d'un effectif « périphérique » composé de travailleurs non salariés. Cet effectif « périphérique » fournit à l'entreprise une défense contre le déclin économique ou les compressions de personnel nécessitées par les changements technologiques. « Le recours massif » à des ressources

humaines externes change le rôle de la fonction personnel qui devient de plus en plus virtuelle.

Conclusion

En résumé, les pratiques innovatrices de gestion des ressources humaines internes et externes ont contribué à la réussite des entreprises italiennes dans les années 80 par :

- une définition plus large des compétences et comportements qui doivent être stimulés et gérés pour créer un avantage compétitif satisfaisant ; celle-ci a été mise en œuvre principalement dans des entreprises organisées « en réseau » comme Benetton ou Stefanel dans le secteur de l'habillement, mais aussi dans des entreprises appartenant à d'autres secteurs, comme Danieli, I.B.M. Italie ;
- une approche multidimensionnelle des ressources humaines à gérer, une répartition sélective de l'effectif, et une application aux secteurs stratégiques de politiques harmonisées en fonction de l'avantage compétitif de l'entreprise ; le cas s'est produit pour les professionnels de la R & D (Italtel), et les membres de la famille dans les entreprises familiales (Marzotto et Stefanel) ;
- des modifications dans la gestion des relations aussi bien avec les employés (mutations du marché du travail interne ou du système de l'emploi) qu'avec les collaborateurs extérieurs (gestion du marché du travail interne/externe).