

# EMPLOI ET CARRIÈRE DES CADRES DIRIGEANTS EN ITALIE

*Les restructurations d'entreprises ont concerné les cadres dirigeants eux-mêmes ces dernières années en Italie. « L'organizzazione snella » orientée vers le client et la rapidité réduit les niveaux hiérarchiques et limite le poids des fonctionnels.*

par Giovanni COSTA\*  
et Jean-Marie PERETTI\*\*

*Les schémas traditionnels de déroulement des carrières des cadres et dirigeants sont remis en cause. Il est nécessaire de s'interroger sur les risques et les opportunités que le contexte actuel suscite pour l'emploi et la carrière des cadres et dirigeants italiens et les réformes souhaitées pour permettre un fonctionnement harmonieux du marché de l'emploi des cadres et dirigeants.*

*Le cadre réglementaire italien fait ressortir de grandes différences avec la France. Les dirigeants (dirigenti) ont un statut juridique spécifique défini par le Code civil. Ils correspondent aux cadres supérieurs français avec une définition assez large. Leur salaire minimum est d'environ 220 000 F par an. Nous parlerons ci-dessous de dirigeants ou de cadres dirigeants pour traduire le terme « dirigente ». Une loi de 1985 a défini la catégorie des cadres (« quadri »), salariés qui sans être dirigeants ont cependant un rôle dans le management de l'entreprise. Les « quadri » correspondent aux cadres intermédiaires et cadres moyens français. A l'heure actuelle, la gestion des dirigeants et des cadres soulève en Italie*

*des interrogations spécifiques nées du contexte réglementaire et démographique. Le Panel Europe de l'A.P.E.C.<sup>1</sup> fait ressortir les spécificités italiennes sur 3 points :*

- *Taux d'encadrement : le taux italien (12 %) est légèrement inférieur à la moyenne européenne (12,5 % en 1993) à égale distance du taux allemand (9,5 %) et du taux français (14,5 %).*
- *Arbitrage promotion interne/recrutement externe : le taux italien, largement au-dessus de la moyenne européenne fait de l'Italie le pays le plus favorable à la promotion interne.*
- *Mobilité externe : le taux italien (4 %) est légèrement inférieur au taux moyen européen (4,5 %) et éloigné du taux français (5,5 %).*

*Les évolutions actuelles s'inscrivent dans une dynamique européenne. Après avoir examiné quelques caractéristiques de l'évolution de l'emploi des cadres dirigeants en Italie et les conséquences en termes d'évolution de carrière nous évoquerons des besoins en formation manageriale.*

<sup>1</sup> A.P.E.C., Panel Europe 93. Courrier Cadres, novembre 1993.

\*/\*\* G. Costa et J.-M. Peretti, *Gestire le risorse umane in una dimensione europea*, in *Sviluppo e organizzazione*, n° 38, Agosto 1993, p. 37-46. G. Costa, Université Ca Foscari, Venis, Jean-Marie Peretti, E.S.S.E.C., Paris.

## Des dirigeants menacés

« I dirigenti non appartengono ad un oasi di intoccabilità » constatait récemment Gian Paolo Carrozza<sup>2</sup>, Président du C.I.D.A. Des recherches récentes étayent cette inquiétude. A partir des statistiques internes de l'I.N.P.D.A.I. (Istituto Previdenziale Dei Dirigenti Industriali) le Professeur Dell'Aringa a brossé un tableau de l'emploi des dirigeants de l'industrie et de son évolution. Il constate « la dynamique de l'emploi des dirigeants a connu un coup d'arrêt » depuis 2 ans comme lors de la crise du début des années 80. Aujourd'hui comme hier la crise conjoncturelle ajoute ses effets à la crise structurelle. Il souligne également qu'aujourd'hui l'expansion de l'emploi des dirigeants dans le secteur tertiaire, public et privé, n'a pas joué le rôle d'amortisseur de la crise, important il y a 10 ans. Après de nombreuses années de « Quiet vivere », le secteur tertiaire a amorcé un processus de restructuration.

Les dirigeants dans l'industrie sont 90 000 au 31/12/93 après un maximum de 93 500 au 31/12/91 (dirigeants inscrits à l'I.N.P.D.A.I.) soit une baisse de 4,7 %. Dans le même temps l'emploi dans l'industrie a baissé de 8,2 %. L'évolution de l'emploi des dirigeants et de l'ensemble des salariés fait ressortir depuis 1987 la croissance du poids relatif des dirigeants.

Le retournement de 92 et 93 concerne certes les dirigeants dans une proportion moindre que les autres salariés mais le retournement est important.

Les travaux du professeur Paolo Dell'Aringa font ressortir d'autres spécificités de l'emploi des dirigeants industriels.

- 38 % des cadres dirigeants (catégorie distincte des chefs d'entreprise) travaillent dans des entreprises qui emploient moins de 5 dirigeants et près d'un sur quatre (23 %) dans des entreprises où il n'y a qu'un ou deux cadres dirigeants !
- 15 % sont dans des entreprises employant plus de 100 cadres dirigeants. Ce sont dans ces grandes entreprises que l'effectif est en voie de réduction. Leur poids est passé de 16,9 % en 1989 à 15,8 % en 1991 et 15,3 % en 1993.

### Tableau 1 - Emploi

	Total	Dirigeants
1987 (base 100)	100	100
88	101,3	104,0
89	101,7	108,3
90	102,7	112,0
91	101,3	114,2
92	98	111,4
93	93	109,4

### Tableau 2 - Répartition des dirigeants 1993

Nombre de dirigeants par entreprise	% des dirigeants
1	0,13
2	0,10
3	0,9
4	0,6

Dans les grandes restructurations des années 90, les évolutions sont rapides. Le Président de la F.N.D.A.I. (Federazione Nazionale Dirigenti Aziende Industriali) soulignait lors du Congrès du 20 Juin 1994 : « En 1993, année noire par excellence, les nouveaux dirigeants sont moins nombreux que les retraités et l'âge moyen des nouveaux retraités est de 58 ans »<sup>4</sup>. En effet, « les retraites sont devenues substantiellement indépendantes des deux paramètres dont elles devraient dépendre : les contributions versées et l'âge » observe Paolo Fornaciare<sup>5</sup>. Depuis 1969, (loi 153) les pensions ne sont plus « contributives » (basées sur les cotisations) mais « rétributives », basées sur le revenu des dernières années d'activité.

Des inquiétudes concernant le montant des retraites commencent à se faire jour en Italie. Cependant les cadres et dirigeants semblent plus optimistes que dans les pays voisins. L'Euro-baromètre AXIVA 1994 donne les résultats suivants à la question « Quel pourcentage de votre dernier salaire pensez-vous percevoir en partant à la retraite ? »<sup>6</sup>

Italie	75 %
Espagne	66 %
France	66 %
Allemagne	62 %
Grande-Bretagne	60 %
Moyenne Européenne	66 %

Cependant, à une question portant sur l'information sur les systèmes de retraite complémentaire autres que ceux obligatoires, les cadres et dirigeants italiens sont avec les français ceux qui ne se considèrent pas comme bien informés, avec 46 % de bien informés (40 % en France et 56 % de moyenne européenne).

Conscients du caractère très favorable aux retraités des modalités mises en place il y a 25 ans, dans un contexte démographique et économique particulièrement propice à la répartition, les responsables s'interrogent sur leur pérennité du moment où les évolutions de la population des dirigeants en activité suscitent des inquiétudes. La mise en place de dispositions fiscales favorables au développement de fonds de capitalisation est aujourd'hui à l'ordre du jour.

Une enquête réalisée pour la préparation du colloque 1994 de la F.N.D.A.I.

<sup>2</sup> G.-P. Carrozza, actes du colloque de la F.N.D.A.I., 20-21 juin 1994, F.N.D.A.I., Rome.

<sup>3</sup> P. Dell'Aringa, l'occupazione et la mobilità dei dirigenti industriali in Italia, actes du colloque de la F.N.D.A.I., 19-20 juin 1994, F.N.D.A.I., Rome.

<sup>4</sup> B. Losito, Mercato del lavoro, mobilità, formazione, acte del convegno di studi del 20 giugno 1994, F.N.D.A.I. 1994.

<sup>5</sup> P. Fornaciare, la previdenza non è un loteria, Progetto, n° 46-47 Maggio-Giugno 1994.

<sup>6</sup> Euro-Baromètre 1994, Axiva, 1994.

Restructuration de l'organisation	54,2 %
Réduction des coûts pour raisons économiques	34,7 %
Fermeture de départements ou de secteurs d'activité	15,3 %
Sans réponse	26,4 %

Substitution d'un cadre dirigeant par un cadre moyen	31,9 %
Substitution d'un dirigeant par un consultant	15,3 %
Autres modalités et non-réponse	52,8 %

Tout à fait d'accord avec cette affirmation ?	39,2 %
Plutôt d'accord ?	23,9 %
Pas d'accord ?	23,9 %
Sans opinion ?	4,1 %

Années	Flux Immatriculations annuelles + Mobilité interentreprises (%)	Mobilité interentreprises + Départs en retraite + Sorties (%)		Ecart
		1987	17,6	
1988	16,5	18,0	- 1,5 %	
1989	19,4	19,5	- 0,1 %	
1990	18,0	19,0	- 1 %	
1991	16,8	19,7	- 2,9 %	
1992	14,4	22,4	- 8 %	
1993	12,5	18,1	- 5,6 %	

(Source : Dell'Aringa, F.N.D.A.I., juin 1994).

Passages	1987	1995
Vers dimension supérieure	29,3	31,6
Dans des entreprises de même dimension	38,6	39
Vers une dimension inférieure	32,1	29,4
TOTAL	100	100

Années		1971	1983	1985	1987	1989	1991	Ecart 91/83
<b>Italie</b>								
Hommes 55-59	NO	71,1	68,4	67,5	64,4	66,2	66,2	- 4,9
Hommes 60 à 64		35,9	36,8	36,2	33,9	36,4	36,4	+ 0,5
Hommes 65 à 69		15,0	14,8	14,9	13,0	13,4	13,4	- 1,6
<b>France</b>								
Hommes 55-59	NO	60,3	57,3	55,8	57,0	57,9	57,9	- 2,4
Hommes 60 à 64		28,2	24,4	20,2	18,8	14,4	14,4	- 13,8
Hommes 65 à 69		7,9	7,6	6,7	6,0	5,2	5,2	- 2,7

(Source Eurostat).

<sup>7</sup> L'enquête a été conduite par téléphone auprès d'un échantillon national de directeurs du personnel et de chef d'entreprise en juin 94. (S.W.G., Servizi integrati di ricerca, F.N.D.A.I., juin 1994).

<sup>8</sup> Losito B., Mercato del lavoro, mobilità formazione, F.N.D.A.I., 20-21 juin 1994.

<sup>9</sup> A.T.E.M.A. (Associazione per il Temporary Management) créé en 1994 se propose d'agir

fait ressortir la stabilité du nombre de cadres dirigeants dans une majorité d'entreprises. Cependant dans 20 % des cas leur nombre a diminué<sup>7</sup>. Les raisons évoquées du déclin sont les suivantes :

Les principales réductions concernent la métallurgie, l'alimentation et le textile et en particulier les entreprises les plus grandes.

L'enquête fait également ressortir les modalités de la diminution :

Une question de l'enquête porte sur la diminution du niveau d'exigence de qualification des entreprises. « Certains affirment que nous sommes dans une phase de sélectivité plus forte dans la nomination de cadres dirigeants dans la mesure où des fonctions occupées par des cadres dirigeants sont affectées, de façon croissante, à des cadres non dirigeants » :

Deux autres constats doivent être faits :

- A peine 6,7 % des entreprises considèrent que le nombre actuel de cadres dirigeants est sous-dimensionné pour faire face aux exigences de la gestion et de l'organisation (et 14,7 % sur-dimensionné).

- 11,7 % des entreprises augmenteraient le nombre de dirigeants en cas de reprise générale.

Ainsi une reprise même générale ne susciterait pas une reprise du nombre de cadres dirigeants. Ce constat conduit à examiner les moyens à mettre en œuvre pour éviter un chômage des dirigeants particulièrement douloureux du fait de l'absence de système d'indemnisation comparable au système français. Entre 1987 et 1993 le rythme annuel d'immatriculation de nouveaux dirigeants s'est amenuisé passant de 8 000 (1987) et 8 400 (1990) à 7 700 (1991), 6 900 (1992) et 4 800 (1993) alors que le rythme des sorties s'est maintenu. Le professeur Dell'Aringa a étudié les flux d'entrée, de sortie et de mobilité des cadres dirigeants industriels entre 1987 et 1993.

pour « créer de nouvelles opportunités et un nouveau choix professionnel pour les cadres dirigeants » dans le cadre de la nouvelle réglementation permettant l'intérim.

## Favoriser la mobilité

En ce qui concerne la mobilité interentreprises les travaux du professeur Dell'Aringa ont fait ressortir l'importance des petites structures. 38,5 % des sorties et 30,5 % des entrées concernant les entreprises employant de 1 à 4 cadres dirigeants. Les passages se font de façon à peu près équilibrée entre entreprises de taille identique ou différente. Le professeur Dell' Aringa observe : « Le rôle d'attraction des P.M.I. s'est légèrement réduit ».

Les difficultés d'un nombre croissant de cadres dirigeants ont conduit la F.N.D.A.I. à créer une structure de survie, « Progetti Manager », pour aider ses adhérents qui ne bénéficient d'aucune prise en charge. A travers l'initiative « Progetto Dirigenti in mobilità » elle apporte les conseils d'un véritable cabinet d'out-placement. En 1990 cette activité a concerné 1 000 cadres dirigeants dont l'âge moyen est de 50 ans. Cette activité de l'out-placement encore récente en Italie se développe rapidement. Selon les chiffres de la F.N.D.A.I. l'ancienneté la plus exposée est de 6 à 10 ans. 70 % des cadres dirigeants concernés gagnent moins de 120 millions de lires. Les fonctions atteintes sont le commercial, le marketing et la gestion de production. Il ressort de l'évolution récente le besoin de renforcer les moyens mis à la disposition des cadres dirigeants dans deux domaines.

- l'emploi : aide à la mobilité,
- la formation.

En matière d'emploi la création d'une agence inspirée du modèle français de l'A.P.E.C. (Association Pour l'Emploi de Cadres) est aujourd'hui à l'étude et fait l'objet d'un large consensus. L'A.M.D. (Agenzia per la Mobilità Dirigenziale) est souhaitée depuis plusieurs années par la F.N.D.A.I.<sup>18</sup>.

Le développement de l'emploi de cadres dirigeants par les petites entreprises apparaît comme une voie à développer. Un régime favorable pour l'emploi de cadres dirigeants à temps partiel est largement souhaité. Il semble que ce soient dans les petites entreprises que se situent les principaux gisements d'emploi de haut niveau dans les prochaines années. Temps partagé Intérim

ou Conseil étant trois modalités envisageables.

L'âge moyen des cadres dirigeants actuellement concernés par la recherche d'emploi est de 50 ans. Leur expérience apparaît comme un atout pour de nombreuses petites entreprises sur des créneaux porteurs. Le développement du conseil au P.M.E. est également une voie souvent évoquée. Enfin le développement de l'intérim pour les dirigeants suscite des initiatives<sup>9</sup>. Des politiques spécifiques à l'égard des cadres dirigeants quinquagénaires en particulier en matière de formation devraient éviter un vaste « gaspi des quinquas » sur le modèle français des années quatre vingts.

Le tableau page 38 illustre le maintien en Italie de l'emploi des seniors.

La comparaison entre l'Italie et la France montre un moindre « gaspillage des quinquagénaires » et une poursuite plus large de l'activité (entre 13,4 % d'actifs entre 65 et 69 ans au lieu de 5 % en France).

## Renforcer la formation continue manageriale

A partir d'un constat des lacunes actuelles de la formation manageriale des cadres et dirigeants, les partenaires sociaux italiens suggèrent une réglementation favorisant la formation et proposent la création d'une fondation. Le besoin d'un renforcement des compétences des cadres dirigeants par la formation continue est largement souligné<sup>10</sup>. Ce rôle accru de la formation professionnelle tout au long de la carrière du cadre dirigeant est mis en relief par différents travaux en Italie comme en France. Cependant on peut s'interroger sur l'attention que les institutions de formation prêtent au problème du rebond de carrière. Un sondage F.N.D.A.I.-S.W.G. réalisé en juin 1994 auprès de 17 centres de formation montre qu'une majorité (11 sur 17) n'ont pas pris d'initiatives préventives destinées à favoriser la reconversion et la mobilité externe des cadres dirigeants. Une seule initiative de programme spécifique pour cadres en mutation à l'heure actuelle et 5 projets

pour 94-95. Une institution sur deux a réalisé (ou envisagé de le faire) une recherche sur le cycle de vie professionnelle et les transformations des compétences<sup>11</sup>.

La formation manageriale en Italie souffre de cinq points faibles :

- Faible intégration entre l'enseignement et la recherche.
- Dispersion des ressources.
- Rôle mal défini des universités en formation continue.
- Connaissance limitée des besoins réels actuels et futurs.
- Peu de spécialistes en Gestion de carrières et en bilan de compétence.

Les mutations des parcours traditionnels de carrière modifient les compétences requises et, ainsi que le souligne Salvemini, impliquent une formation manageriale renouvelée<sup>12</sup>. La faiblesse de recherches spécifiquement italiennes doit être soulignée « Les écoles italiennes de management ont pratiquement tout dit sur l'excellence américaine et la qualité japonaise mais peu, voire rien, sur le fonctionnement réel de l'entreprise italienne », observe Giovanni Costa. Aujourd'hui il apparaît que la formation manageriale a besoin en Italie d'une révolution culturelle.

Les travaux menés lors du « Convegno di studi F.N.D.A.I. » des 20 et 21 Juin 1994 sur le thème « Entreprises et dirigeants : instrument pour le développement de la "managerialita", marché du travail, mobilité, formation » mettent l'accent sur trois points :

- Développer de nouvelles actions de formation conçues à partir de recherches menées sur les conditions de réussite des entreprises italiennes et européennes et non par importation de modèles anglo-saxons ou japonais galvaudés. La prise en compte de spécificités italiennes et européennes

<sup>10</sup> G. Costa, la formazione manageriale tra crisi e sviluppo, F.N.D.A.I., 20-21 juin 1994.

<sup>11</sup> Les entretiens se sont déroulés du 2 au 7 juin 1994 dans les centres suivants : Formaper (Milan), I.S.M.O. (Milan), I.S.D.A. (Rome), I.S.I.D.A. (Palermo), I.R.E.F. (Milan), I.R.I. Management (Rome), I.S.V.O.R. Fiat (Turin), Luiss (Rome), Sinnea (Bologne), S.T.O.A. (Naples), L.U.O.A. (Altavilla), I.S.T.U.D. (Stresa), Fornez (Rome), E.S.G. Reiss, S.D.A. Bocconi (Milan), C.T.C. (Bologne), I.G.T. (Rome).

<sup>12</sup> Salvemini, la gestione delle carriere, in Costa, Manuale di gestione del personale, U.T.E.T., Turin, 1992.

est nécessaire et repose sur un authentique effort de recherche<sup>13</sup>.

Les recherches doivent en particulier porter sur les compétences des dirigeants des petites et moyennes entreprises, sur les passages d'une grande entreprise à une petite entreprise, d'une situation structurée et formalisée à une informelle et déstructurée, sur les profils et compétences requises. Des recherches sont également nécessaires sur le rôle des cadres dirigeants dans des entreprises reconfigurées, ayant choisi un organigramme plat et hiérarchie courte.

- Développer des publications managériales permettant de diffuser les résultats de recherches menées en Italie et en Europe en évitant la publicité rédactionnelle des consultants, l'académisme indigeste et la traduction d'ouvrages de recettes sur comment faire carrière, développe la créativité ou réussir le zéro papier.
- Repréciser le rôle et impliquer les facultés d'économie et de commerce. Avec, depuis les récentes réformes, 13 cursus de « laurea » (par exemple : banque, assurance...) l'offre est sans doute excessive, implique une spécialisation trop précoce. Peut-on à 19 ans choisir la filière banque ou la filière assurance ? Trois cursus du type « Business Administration », « Economics » et « Law and Economics » seraient suffisants. Des spécialisations propres à chaque université, définies en partenariat avec les milieux économiques semblent préférables à 13 titres universitaires.

Une recherche récente comparant deux échantillons de cadres dirigeants (cadres en situation de réussite et en situation d'échec) montre qu'une spécialisation universitaire précoce n'est pas une garantie de succès<sup>14</sup>. La possibilité devrait être donnée aux universités de développer un partenariat accru avec les entreprises, en particulier en matière de formation continue.

- Favoriser la formation permanente.  
Le système français de financement

de la formation continue et de crédit formation fait l'objet de multiples analyses et des propositions en faveur d'initiatives comparables sont aujourd'hui faites<sup>15</sup>. Le développement de méthodologies rigoureuses d'ingénierie de la formation s'impose. Le passage d'une logique-catalogue à une logique-cahier des charges nécessite des approches nouvelles.

- Créer une fondation pour la formation au management. Un organisme, géré par les utilisateurs (entreprises et cadres dirigeants), peut être le catalyseur d'un processus de rénovation impliquant universités, centre de formation au management et les centres de formation d'entreprise. Cette fondation devrait, pour les défenseurs du projet et en particulier la F.N.D.A.I. développer la recherche sur les besoins en compétence tout au

long de la carrière, accroître les relations et les échanges internationaux et favoriser la création d'une nouvelle génération d'enseignants-chercheurs en gestion<sup>16</sup>.

Il existe de nombreuses convergences dans l'évolution des problématiques d'emploi et de carrière des cadres dirigeants en Italie et en France. Il existe des difficultés conjoncturelles et structurelles comparables. Les problèmes de gestion de carrière des cadres dirigeants sont assez proches. Le renouvellement des pratiques présente des similitudes. Les voies explorées ne sont pas significativement différentes.

Le développement d'échanges d'expérience, de mise en commun de moyens et de recherches transnationales serait susceptible d'améliorer la qualité du management des cadres dirigeants dans les deux pays.

## COMMUNIQUÉ DE PRESSE DU SYNDICAT DE LA PRESSE SOCIALE

**La Presse Sociale, à l'occasion de son 20<sup>e</sup> anniversaire, se mobilise pour la « promotion de l'écrit et de la lecture » au service de la citoyenneté pour faire reculer l'exclusion.**

L'exclusion prend aujourd'hui différentes formes visibles (pauvreté, illettrisme, chômage) ou dissimulées.

Dans notre monde économique et moderne, il est demandé à chaque citoyen de savoir, de comprendre, d'analyser, de réagir rapidement, d'intervenir. Le rapport à l'écrit et à la lecture nous permet d'entretenir au quotidien cette citoyenneté nécessaire à nos mutations contemporaines sans jamais en oublier l'homme et sa condition.

Véritable combat contre l'illettrisme ou « du tout image » l'ensemble des publications adhérentes au Syndicat de la Presse Sociale se fera l'écho de cette action essentielle pour la démocratie, d'octobre 94 au printemps 95.

Début 95, un grand concours national sera lancé pour reconnaître et récompenser les initiatives individuelles ou associatives concernant « la promotion de l'écrit et de la lecture ».

La Presse Sociale, est un des 7 syndicats de la Fédération Nationale de la Presse d'information Spécialisée, et regroupe 160 titres : les publications d'associations, de syndicats, de mutuelles, de coopératives.

**Contacts : ALOES - Tél. : 48.63.09.02**

**Fax : 48.63.08.92**

**7, rue du Canal - ZAC Paris Nord II - BP 60116 - 95975 Roissy Charles de Gaulle Cedex**

**Frédéric Bressolles - Jackye Lidji**

<sup>13</sup> P. Gagliardi, la scienza del management in Italia, in *Industria e sindacato*, n° 5, 1994.

<sup>14</sup> P. Gubilatta, I dirigenti tra crisi e sviluppo, Venise, papier de recherche, 1994.

<sup>15</sup> L. Infelise, la formazione in impresa ; nuove frontiere in Europa, Milano, F. Angeli, 1994.

<sup>16</sup> G. Mercadante, Managment : quale scurolo per una professione europea, Maggioli, Rimini, 1994.