

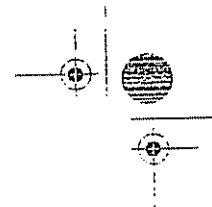
Chapitre 15

Ailleurs en Europe

Giovanni COSTA
Martina GIANECCHINI

1. De la différence à la pluralité

De nombreuses entreprises italiennes, notamment sous la pression de mouvements d'opinion contre des situations déséquilibrées de démographie d'entreprise, ont lancé des politiques de *diversity management*. On ne peut définir la différence que par rapport à la normalité. Cet état requiert un traitement particulier pour qui n'entre pas dans la norme. Mais la normalité existe-t-elle réellement ? Chez les travailleurs se rencontrent de nos jours des différences d'horaires, de nationalités, de contrats, de compétences, d'aspirations. Les entreprises qui opèrent sur le marché global sont organisées selon une variété de rôles qui, entre certaines limites, peuvent être joués par des personnes faisant preuve de comportements professionnels et sociaux variés, ce qui pourrait faciliter la rencontre entre les exigences individuelles et les exigences organisationnelles. Pour que cela se réalise, il faut abandonner toute une série de stéréotypes sur la femme au travail, sur les étrangers, sur les cycles de vie professionnels et existentiels. Passant du concept de *différence* à celui de *pluralité*, on perçoit comment une variété de rôles et de comportements peut se transformer en valeur sociale et économique. Les politiques d'entreprise et les politiques de *welfare* doivent favoriser la compatibilité entre projets individuels et projets organisationnels afin d'empêcher la destruction de capital humain et son utilisation incorrecte. Il serait illusoire de penser que le rééquilibrage puisse advenir sans coûts, même d'entreprise. Mais ces coûts doivent être évalués en rapport avec les coûts de déséquilibre à court terme, et surtout avec la perte d'opportunité à moyen et long termes. Une démographie d'entreprise plus équilibrée par *genre*, par *classes d'âge*, par *ethnie*, plus cohérente avec la démographie générale, peut contribuer à préserver la valeur du *capital humain* et à la développer.



2. La différence de genre

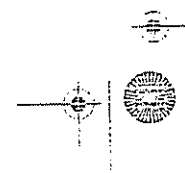
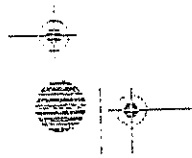
Les forces de travail féminines ont augmenté en Italie ces dernières décennies, passant d'un peu moins d'un tiers de la force de travail en 1984 à 40,4 % en 2005. En particulier, le taux d'activité des femmes sur le marché du travail italien est de 51,2 % (74,6 % pour les hommes), valeur restée constante ces cinq dernières années. À ce pourcentage correspond un taux d'occupation de 45,7 % (69,8 % pour les hommes), mais égal à 27,5 % pour les femmes de moins de 24 ans.

Ces changements dans la participation au marché du travail ont été de pair avec ceux concernant les choix de maternité, avec une réduction du nombre d'enfants et l'élévation de l'âge moyen au premier enfant. Le taux de fécondité des femmes italiennes est de 1,29 enfant (Eurostat, 2003) : l'Italie se classe sous la moyenne européenne (1,48 enfant), loin derrière des pays comme l'Irlande (1,98), la France (1,89), le Danemark (1,76) et les Pays-Bas (1,75).

Comment expliquer cette combinaison d'une natalité réduite et d'un bas taux de participation au marché du travail ? Au regard de telles valeurs, il est difficile d'affirmer que les femmes ne travaillent pas seulement pour s'occuper des enfants, ou bien que le travail empêche les femmes d'avoir des enfants. Les raisons sont également d'un autre type. Il existe certainement un problème culturel, bien que commence à faire son chemin l'idée que la recherche de compatibilité entre travail et enfants est à charge non seulement de la mère mais aussi du couple, non seulement de la société mais aussi de l'entreprise. Au niveau théorique, tout le monde est d'accord. Les difficultés commencent sur le terrain.

Les recherches sur le travail féminin en Italie montrent que les stéréotypes de genre et les phénomènes de discrimination des femmes sont encore courants dans les entreprises (Fontana, 2002 ; Di Pietro, Piccardo et Simeone, 2000 ; Bombelli, 2000 ; Monaci, 1997) :

- *Ségrégation hiérarchique* : les femmes ont du mal à atteindre les niveaux les plus élevés de la hiérarchie d'entreprise. Selon Federmanager (2005), dans les entreprises de petite et moyenne dimensions, seuls 6 cadres sur 100 sont des femmes. Selon l'Union européenne (2005), l'Italie occupe l'avant-dernière place (avant le Luxembourg) parmi les pays européens classés par présence féminine (3 %) dans les comités administratifs des 50 plus grandes entreprises cotées à la Bourse de Milan.
- *Ségrégation d'emploi* : les femmes sont cantonnées dans certains secteurs et professions. Dans le secteur des services (Istat, 2005), 41 % des emplois occupés le sont par des femmes. Dans l'industrie, elles sont seu-



lement 19 %. En ce qui concerne le parcours d'études universitaires, les femmes sont plus nombreuses dans les facultés de lettres, de psychologie et dans les filières débouchant sur l'enseignement.

- ↳ *Ségrégation de rémunération* : les femmes sont moins bien payées à parité de tâches et de position dans la hiérarchie au regard de leurs collègues masculins. Dans les petites entreprises (Federmanager, 2005) les cadres féminins ont une rétribution fixe inférieure de 20 % à celle des hommes. Ce *gap* est confirmé par Hay Group (Cuomo, Mapelli, 2006), selon lequel les femmes gagnent 19 % de moins que les hommes.

Encadré 1. La norme de protection de l'emploi féminin

L'entrée sur le marché du travail – L'article 37 de la Constitution italienne affirme, d'une part, la nécessité d'une égalité substantielle de traitement de la travailleuse et du travailleur (mêmes droits et, à parité de tâches, mêmes rémunérations) et, d'autre part, réitère la nécessité d'interventions de protection au bénéfice des travailleuses avec enfants. Les applications de ce principe sont décrites dans la loi n° 903 de 1977, laquelle :

- interdit de pratiquer une discrimination entre les sexes dans tout type de contrat, mais aussi dans les annonces de recrutement, par quelque moyen de communication que ce soit ;
- établit l'égalité de rétribution entre hommes et femmes à parité de tâches effectuées et de prestations demandées ;
- établit l'égalité en ce qui concerne l'attribution des qualifications, des tâches et de l'avancement de carrière.

La protection de la maternité – La législation en faveur de la protection de la maternité remonte au début du xx^e siècle. Les années clés de l'évolution législative sont 1943 et 1977, durant lesquelles sont définis l'interdiction d'assigner à la femme enceinte des travaux lourds et dangereux, le congé de maternité obligatoire (deux mois avant l'accouchement et trois mois après) et une période de congé facultative avec indemnité journalière égale à 30 % de la rémunération. Récemment, en 1997 et 2000, deux lois ont été promulguées dans le but de concilier le temps de travail des femmes et les exigences de la famille, non seulement celles qui concernent les enfants, mais aussi les soins médicaux aux proches, l'assistance aux personnes âgées et handicapées, le désir de reprendre des études. Les moyens pour atteindre cet objectif sont :

- la création de services alternatifs aux traditionnelles crèches ou écoles maternelles, les « micro-crèches » où une famille accueille un petit groupe d'enfants du même âge que son propre enfant ;
- l'extension, jusqu'aux huit ans de l'enfant, de la possibilité pour un des parents de rester à la maison pour l'élever en conservant son poste de travail ;
- la possibilité pour le père de bénéficier de congés pour élever les enfants (la proportion de congés de paternité en 2004 est de 23 % chez les travailleurs du secteur public et de 11 % dans le secteur privé).

Les actions positives – La loi n° 125 de 1991 sur les actions positives prévoit :

- la création d'observatoires du développement de l'occupation féminine ;
- l'obligation pour les employeurs de fournir des informations sur le taux de femmes occupées ;
- le maintien de proportions déterminées de main-d'œuvre féminine ;
- l'institution d'un conseiller à la parité, chargé de veiller à l'exercice de la normative

Les « actions positives » ont pour but de surmonter la disparité « de fait » dont les femmes sont victimes dans les domaines de la formation scolaire et professionnelle, l'accès au travail, la vie professionnelle et la mobilité.

Les pratiques de gestion

Le rapport entre les organisations et les travailleuses a subi une évolution dans le temps passant par trois phases : la *tutelle*, l'*égalité* et la *différence* (Bombelli, Cuomo, 2003). Initialement, les femmes étaient considérées comme un segment faible du marché du travail, à protéger. Par la suite, grâce à la législation, s'affirme une parité normative et rétributive entre homme et femme. Aujourd'hui, dépassée l'idéologie de la parité, la société et les entreprises cherchent à intervenir pour concilier les sphères privée et professionnelle. Le problème que les entreprises doivent affronter est celui de la « double présence », entendue comme la multiplicité de rôles que la femme doit endosser : travailleuse, épouse, mère, fille. Chacun de ces rôles

fait référence à différents contextes et requiert que la femme soit capable de gérer simultanément l'engagement professionnel et les activités de support au mari, aux enfants et aux parents âgés

Une meilleure gestion de la double présence est consentie, d'une part, par les horaires de travail flexibles et d'autre part par un système de services de support. En ce qui concerne la flexibilité *des horaires*, les contrats à temps partiel représentent pour beaucoup de mères le seul instrument pour rester sur le marché du travail ou y rentrer après une maternité. En ce sens, l'expérience d'Askoll, entreprise de Vénétie qui produit des moteurs électriques appliqués au marché des aquariums, de l'électroménager et du chauffage, est intéressante. L'entreprise, aux commandes d'un groupe international qui facture 140 millions d'euros avec une production de 16 millions de moteurs par an, a activé un programme d'engagement de travailleurs à temps partiel qui s'adresse aux femmes avec enfants, expulsées du marché du travail suite à une maternité. Le programme prévoit trois services quotidiens de 5 heures chacun, à rotation hebdomadaire : 7 h-12 h, 12 h-17 h et 17 h-22 h. Le service du soir, de prime abord le plus incommode, se révèle celui qui a le plus de succès parce qu'il couvre une période où le partenaire est à domicile pour veiller sur les enfants.

Une autre solution est proposée par Telecom Italia Mobile (TIM) à ses collaboratrices. Le projet « TIM Mamma », actif depuis 1988, s'adresse aux mères et se propose de ne pas interrompre la communication entre entreprise et travailleuses, maintenant ainsi le lien professionnel et culturel durant le congé de maternité. Cet objectif est atteint au travers d'activités d'information en faveur des mères sur leurs droits et devoirs et de la création d'une « banque des heures » qui permet aux femmes de bénéficier d'horaires flexibles jusqu'aux huit ans accomplis de l'enfant. Depuis 2000, le projet a été étendu aux pères, qui peuvent obtenir un congé rétribué à l'occasion de la naissance d'un enfant et des congés pour assister aux cours préparatoires à l'accouchement.

La conciliation du travail et de la vie privée, et pas uniquement pour les femmes, peut être approfondie dans l'entreprise à travers plusieurs interventions de *work-life balance* :

- Organisation du travail : les nouvelles technologies de l'information et de la communication peuvent consentir aux femmes d'exécuter leur travail à distance (télétravail). Depuis 2003, les travailleurs du Cineca (fournisseur de services informatiques pour les universités du Nord Est italien) qui en font la demande et exercent des tâches exécutables à distance peuvent travailler en partie à domicile et négocier avec l'entreprise les jours passés sur le lieu de travail. Cela a permis à de nombreuses travailleuses (90 % des personnes qui ont bénéficié du programme sont

180 LES ENTREPRISES FACE À LA DIVERSITÉ

des femmes) de profiter d'une flexibilité totale et de décider, sur la base des exigences de l'entreprise et de la famille, des jours de déplacement sur le lieu de travail

- **Services pour la famille** : les services à la famille offrent un support à la travailleuse dans ses rôles d'assistance aux enfants, aux parents âgés et au noyau familial. Dans le premier cas, se développent les crèches d'entreprise et services de *nursery* internes aux entreprises : pour la seule région Veneto, 40 crèches d'entreprise ont été financées en 2001. Le cas de Forall-Pal Zileri, entreprise de Vicence, leader mondial dans le secteur de l'habillement formel et informel pour hommes, est exemplaire. Actuellement, elle occupe 800 personnes, dont 80 % de femmes employées pour la plupart en production. Forall-Pal Zileri a mis sur pied une crèche d'entreprise, la deuxième en Italie après l'expérience d'Olivetti. L'horaire de la crèche est aligné sur celui de l'entreprise, durant un nombre de jours d'ouverture supérieur à une crèche normale. Elle offre une panoplie complète de services : visites pédiatriques, alimentation équilibrée, un menu pour les enfants non catholiques puisque une intégration multiethnique est prévue. En ce qui concerne les soins aux personnes âgées, les entreprises peuvent récolter des adresses de structures de soins et d'accueil, stipulant éventuellement des conventions. Enfin, l'entreprise peut fournir une aide pour faire les courses et accomplir des démarches bureaucratiques (paiement des impôts et des factures, formalités bancaires)
- **Services pour les travailleuses** : sont comprises sous ce vocable toutes les solutions organisationnelles que l'entreprise active pour favoriser la mobilité et les déplacements domicile-lieu de travail (du service de transport au *mobility manager*) et les initiatives regardant le bien-être psychophysique du travailleur (salle de sport d'entreprise, centres de bien-être).

Enfin, les organisations peuvent agir au niveau des *politiques d'engagement* et de développement. Chaque entreprise compte des acteurs (propriétaires, managers, responsables du recrutement et du personnel) qui ont le pouvoir de réguler l'accès à l'organisation. Si ceux-ci, dans leurs décisions de recrutement, se basent sur des stéréotypes, ils alimentent la ségrégation au travail. La préparation professionnelle des sélectionneurs, non seulement sur les aspects législatifs mais aussi sur les techniques de sélection, une bonne connaissance du marché du travail externe, la publicité des processus de recrutement et la présence d'un système d'information, sont des facteurs qui peuvent contribuer à réduire les éléments subjectifs et discriminatoires de l'évaluation.

La différence d'âge

L'Italie est un des pays comptant un nombre parmi les plus élevés de personnes âgées avec le plus bas taux de natalité. Les deux phénomènes sont étroitement liés. Le pourcentage de population active diminuera fortement dans les prochaines décennies, et l'Italie comme l'Union européenne est confrontée au vieillissement de la population. Si en 1998 les personnes âgées représentaient 20 % de la population (avec l'Italie en tête de classement, suivie par la Grèce, l'Espagne et l'Allemagne), en 2050 cette proportion augmentera, se situant à 35 %. Le nombre de personnes en âge de travailler (15-64 ans) diminuera, entre 2005 et 2030, de 20,8 millions d'unités (Isfol, 2005). Simultanément, l'espérance de vie de la population augmentera de façon marquée : de 76,3 ans pour les hommes et 82,4 ans pour les femmes en 2000, elle passera en 2030 à 81,4 ans pour les hommes et 88 ans pour les femmes. Ces deux facteurs expliquent pourquoi l'Italie présente le taux le plus élevé de dépendance des personnes âgées (rapport entre la population de 65 ans et plus et celle d'âge compris entre 20 et 64 ans) au sein des pays de l'OCDE, se classant deuxième derrière la Suède (Auer, Fortuny, 2000).

L'allongement de la durée de vie nécessite également un prolongement de la vie professionnelle afin de soutenir la croissance économique, aussi bien côté offre (Tableau 1) que côté demande, et assurer l'équilibre des systèmes de *welfare*, agissant non seulement sur le front des pensions, mais aussi sur le marché du travail, sur les politiques sociales et sur l'organisation du travail.

L'expansion du nombre d'occupés âgés appelle non seulement l'effacement des discriminations basées sur l'âge, mais aussi l'ouverture d'opportunités pour l'emploi des personnes matures. Par exemple, à cause de politiques de rémunération qui récompensent l'ancienneté, le coût d'un travailleur âgé est plus élevé que celui d'un jeune et, par conséquent, les seniors sont les premières victimes des plans de restructuration, par le biais des prépensions.

Tableau 1. Taux d'activité (%) par âge (données 2005)

Classes d'âge	25-49	50-64	65 et plus
Allemagne	86,6	64,8	3,5
Espagne	83	55,2	2,1
France	87,7	56	1,1
Italie	79,3	46	3,1
Suède	89,6	78	4,9
Grande-Bretagne	84,6	66,7	6,6

Source : Eurostat, Enquête sur les forces de travail



Encadré 2. Le système italien des retraites

L'histoire du système italien des retraites est assez récente et, jusqu'aux années 1990, son évolution a été lente et focalisée, d'une part, sur la nécessité pour les travailleurs du secteur privé d'obtenir les mêmes standards de sécurité reconnus aux travailleurs du secteur public et, d'autre part, sur le système de calcul des retraites.

Dans les années 1990, le gouvernement Amato (1992) et la réforme Dini (1995) portent l'âge de la retraite à 57 ans, ou alternativement à 40 ans de cotisation. La réforme récente du système de prévoyance (loi n° 243 du 23.8.04) établit de nouvelles normes dans le but d'augmenter graduellement l'âge de la retraite, le plus souvent sur une base volontaire, à travers des incitants pour les travailleurs, et de développer la prévoyance complémentaire à côté de la prévoyance publique (Salerno, Bernardo, 2004).

L'âge de la retraite – À partir de 2008, il sera possible d'accéder à la retraite seulement après avoir atteint 40 ans de cotisation, indépendamment de l'âge, ou bien, pour les hommes, en combinant 35 ans de cotisation et un âge d'au moins 60 ans, qui sera porté à 62 ans en 2014. Alternativement, l'âge de la retraite est fixé à 65 ans pour les hommes et 60 ans pour les femmes.

Le superbonus – L'« incitant » à poursuivre l'activité (superbonus) s'adresse aux travailleurs qui décident de retarder la sortie du monde du travail bien qu'ayant déjà, ou auront d'ici 2007, les prérequis d'ancienneté. Il s'agit d'un incitant égal à 32,7 % de la rémunération mensuelle (Comegna, Bagnoli, 2004). Qui percevra la pension « d'ancienneté » d'ici fin 2007 continuera à travailler et percevra un salaire majoré de plus de un tiers jusqu'au 1er janvier 2008, date à laquelle arrivera à terme le bénéfice économique du superbonus, tandis que celui qui n'aura pas encore atteint l'âge de la retraite pourra continuer à travailler.

Les pratiques de gestion

De nombreuses entreprises, tantôt sur la base de stéréotypes, tantôt sur la base de données empiriques, considèrent les travailleurs seniors moins « avantageux », car :

- 1 ils coûtent plus cher que les jeunes :

- ✦ ils peuvent avoir des ennuis de santé et ont des qualifications inférieures ou moins actuelles :
- ✦ ils sont moins portés à l'acquisition de nouvelles compétences :
- ✦ ils sont moins favorables à la mobilité que leur fonction exige.

De telles critiques peuvent être surmontées à travers un mélange d'outils en mesure d'offrir de meilleures opportunités de travail aux jeunes, d'augmenter l'emploi des seniors et garantir l'ouverture de possibilités compétitives pour les entreprises (Bombeili Finzi 2006 : Scortegagna 2006)

Les seniors peuvent par exemple assumer un rôle dans la *formation des jeunes* et dans le transfert de leur expérience. Cela se concrétise par la création de figures comme le coach, le mentor, etc., transformant une source potentielle de conflit et de compétition en une réalité de coopération.

Les travailleurs seniors peuvent suivre des *cours de formation et de remise à niveau* professionnelle afin de maintenir leur employabilité. Au cours de sa réorganisation de 2002, Olivetti a replacé dans d'autres entreprises du groupe plus de 1 000 travailleurs, la plupart âgés de plus de 40 ans. La mobilité interne s'est accompagnée de cours de formation destinés à renforcer les compétences de base des personnes (langues, informatique, résolution de problèmes).

La modification des *horaires de travail*, par exemple en ayant recours au temps partiel, peut aussi maintenir le senior professionnellement actif plus longtemps. L'entreprise Coop Adriatica, une des plus grandes coopératives italiennes du secteur de la grande distribution alimentaire, a lancé un projet de gestion flexible de l'horaire de travail (projet *Orario ad isole*), destiné au personnel de caisse, dont 20 % a plus de 50 ans. Le personnel est divisé en groupes de 20-25 personnes sur la base de l'âge, du noyau familial, de variables logistiques (distance domicile-travail et modalité de transport). À chaque groupe est confiée la couverture d'horaires et de caisses, communiquée 5 semaines au préalable. À l'intérieur de chaque groupe, les personnes se coordonnent pour placer leurs tours de service selon leurs propres exigences personnelles et familiales. L'Azienda Napoletana Mobilità, entreprise de transport public de Naples, a récemment réorganisé son horaire de travail en concentrant les services des travailleurs de plus de 45 ans (qui représentent 58 % du total des chauffeurs) les jours de semaine et engageant de jeunes travailleurs pour la seule couverture des week-ends.

La typologie de contrat pourrait également être reconsidérée dans la même optique. De nos jours déjà, de nombreux retraités restent actifs sur le marché du travail sous des formes contractuelles alternatives au rapport de travail subordonné (*job sharing*, contrats de collaboration). Au niveau de l'entreprise, on tente de surmonter le paradoxe institutionnel qui exige une

grande flexibilité de la part des jeunes à l'entrée sur le marché du travail alors que les travailleurs âgés conservent une grande rigidité à la sortie.

Il est important que le travailleur âgé maintienne l'intégralité de sa santé psychique et physique. Selon les résultats du projet de recherche européen Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe (SHARE), les travailleurs italiens entre 50 et 64 ans ont une perception négative de leur bien-être physique et psychique. Cela dérive de conditions de travail stressantes et suscite la décision d'anticiper le moment de la retraite (Weber *et al*, 2005). À titre de promotion du *bien-être psychophysique* des travailleurs, Ferrero SpA, entreprise de confiserie aux commandes du groupe homonyme qui emploie 16 000 personnes dans plus de 32 pays, a activé, dans l'usine d'Alba, un cabinet médical à disposition du personnel, qui effectue gratuitement analyses de sang, visites, vaccins antigrippaux.

Enfin, il est aussi important d'agir sur la *culture d'entreprise* afin de favoriser des formes efficaces d'intégration des travailleurs âgés. ZF Marine de Padoue, entreprise de 405 personnes au sein d'une multinationale du secteur des transmissions pour moteurs marins, a, en 2001, rédigé sa propre charte des valeurs d'entreprise, où apparaît l'importance de la différence d'âge pour le développement organisationnel. Ce document, approuvé par les travailleurs, a marqué un changement culturel et a produit des effets concrets : entre 2000 et 2004, 17 travailleurs de plus de 45 ans ont été engagés et, en 2005, grâce à des critères de promotion qui ne tiennent pas compte de l'âge, un travailleur de plus de 50 ans a bénéficié d'une promotion accompagnée d'augmentation de salaire.

La différence de nationalité

L'immigration est une nécessité pour l'économie italienne, même si ce phénomène a été l'objet de fréquentes et contradictoires tentatives de régulation, sinon d'une répression qui est apparue souvent illusoire (Venturini, 2001). À présent, la prise de conscience de la nécessité d'intégrer les immigrés évolue tout doucement, évitant tant l'intégration par séparation tentée en vain en Allemagne que l'intégration par assimilation qui a rencontré des problèmes en France. Pour réussir l'intégration, il est nécessaire de renforcer l'identité nationale. Et cela n'est pas un paradoxe (Costa, Gianecchini, 2006, p. 403).

Le taux de travailleurs immigrés présents sur le marché du travail italien est élevé, non seulement (et plus seulement) pour des travaux peu qualifiés. La possibilité de régulariser des situations irrégulières, prévue par la récente législation, a donné un coup d'accélérateur exceptionnel à la croissance du nombre d'étrangers résidents en Italie, passant de 1 300 000 en 2001 à

2 700 000 début 2005, soit 4,8 % de la population italienne. Selon les estimations de la Fondation Agnelli, revues en 2006, les étrangers en situation régulière seraient 2 817 000 et les irréguliers 540 000, pour un total de 3 557 000. Leur contribution à la production nationale est estimée entre 5 et 7 % du PIB, valeurs proches de celles de leur contribution à l'occupation totale. Des données sur les permis de séjour, il apparaît que :

- la communauté roumaine est la plus importante, dépassant les communautés marocaine et albanaise. Viennent ensuite les communautés ukrainienne et chinoise, avec plus de 100 000 permis de séjour ;
- la plupart des permis de séjour (63%) sont délivrés pour motif de travail. Étant donné que plus de la moitié des détenteurs de permis de séjour obtenu pour raisons familiales est actif sur le marché du travail, le taux d'activité des travailleurs étrangers peut être estimé aux alentours de 70 %, taux supérieur de 10 % à celui des forces de travail italiennes ;
- les étrangers qui ont le statut d'indépendant sont encore peu nombreux. La plupart travaillent dans des entreprises de l'industrie ou des services, en particulier dans le commerce (32 %), la construction (18 %), la mécanique (14 %) et le textile-habillement (5 %) ;
- la proportion d'immigrés par rapport au total de l'occupation salariée varie beaucoup en fonction des régions : supérieure à 4 % au Nord, inférieure à 1 % au Sud.

Tableau 2. Travailleurs hors UE
par secteur d'activité et statut professionnel

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Taux de croissance moyen annuel
Travailleurs indépendants	9 557	12 437	17 126	27 228	33 771	38 945	32,4 %
Salariés agriculture	24 251	35 772	45 114	51 911	63 053	67 907	22,9 %
Salariés industrie et services	268 852	298 705	361 898	575 161	688 899	991 520	29,8 %
Travailleurs domestiques	105 998	106 704	113 761	121 456	112 294	126 379	3,6 %
TOTAL	408 658	453 618	537 899	775 756	898 017	1 224 751	24,5 %

Source : élaborations CNEL de données INPS (Istituto Nazionale Previdenza Sociale)

Encadré 3. Les lois sur l'immigration

Jusqu'aux années 1970, l'Italie se caractérisait par une forte émigration d'Italiens à l'étranger. À partir de 1974 ont commencé à se vérifier des phénomènes migratoires dirigés vers l'Italie. Dans les années précédant 1974, la législation de référence en matière d'entrée et de séjour des citoyens étrangers en Italie était composée du *Testo Unico di Pubblica Sicurezza* de 1931, qui avait une optique essentiellement de sécurité publique.

À partir des années 1980, avec l'intensification de l'immigration, est promulguée une série de lois qui culminent, en 1998, avec l'entrée en vigueur du *Testo Unico sull'Immigrazione*, modifié en 2002 par la loi n° 189, dite Bossi-Fini.

- *Les conditions d'entrée.* Les permis de séjour sont délivrés uniquement si le travailleur demande l'entrée pour motif de travail, pour inscription à l'office de placement ou pour regroupement familial.

Les flux d'entrée. Chaque année, les régions établissent un rapport sur les besoins locaux en main-d'œuvre, que le Premier ministre évalue avant de promulguer le « décret des flux » dans lequel sont définis les quotas maxima d'étrangers qui peuvent entrer sur le territoire national. En 2006 ont été admis 170 000 citoyens, le double par rapport à 2005. Les principaux pays de provenance sont : Serbie-et-Monténégro, Croatie, Bosnie-Herzégovine, ex-République yougoslave de Macédoine, Bulgarie et Roumanie.

Les contrôles et les sanctions. La loi Bossi-Fini prévoit :

- un contrôle accru des frontières à travers le renforcement des pouvoirs de police et le durcissement des peines pour les trafiquants de clandestins ;
- des aides aux États qui collaborent à la lutte contre l'immigration clandestine et le trafic des êtres humains ;
- l'expulsion immédiate des clandestins ;
- le relevé des empreintes digitales des étrangers.

Les pratiques de gestion

Dans de nombreuses entreprises, on est de plus en plus convaincu que, pour favoriser l'intégration professionnelle des immigrés, il est nécessaire d'agir non seulement sur les différences culturelles, qui sont à l'origine des principaux problèmes d'insertion sociale, mais aussi sur les *outils organisation-*

nels. En effet, l'intégration des travailleurs doit advenir tant au niveau des traditions et des coutumes qu'en termes de comportements et routines organisationnels.

Les *politiques de sélection de personnel* par réseau familial et les stratégies de recrutement par groupes ethniques sont des instruments qui favorisent l'intégration et en même temps réduisent les comportements de refus de la différence ethnique. Un bon exemple est la société Deroma en Vénétie qui opère depuis 1995 dans le secteur de la production de pots pour plantes. Actuellement, elle est aux commandes d'un groupe multinational qui produit des pots en terre cuite et en plastique pour intérieur et extérieur. Dans l'établissement principal de Deroma travaillent 350 salariés dont 250 ouvriers (100 étrangers). Les pays de provenance des travailleurs étrangers de Deroma ne correspondent pas aux ethnies présentes dans l'aire géographique de l'entreprise. En effet, si au niveau régional prévalent les ethnies de l'Europe de l'Est et de l'Afrique du Nord, chez Deroma l'ethnie principale est originaire du Bangladesh (plus ou moins 70 %). Comment expliquer cette différence ? La sélection des travailleurs intérimaires, utilisés pour répondre à une forte saisonnalité, ne s'opère pas par agence d'intermédiation mais, comme le dit le directeur du personnel, « souvent, les étrangers qui se présentent à nos bureaux sont des proches, parents, amis ou connaissances d'étrangers qui travaillent déjà dans notre entreprise, lesquels leur ont conseillé de se présenter ici ». Le travailleur, résident dans le pays de destination, favorise l'arrivée de compatriotes à travers le regroupement familial. En utilisant les réseaux de parentèle (Ambrosini *et al*, 2001), Deroma réduit les coûts de recrutement et de sélection et obtient une plus grande efficacité du processus d'engagement : les travailleurs déjà présents sont intermédiaires et garants pour les nouveaux engagés.

L'entreprise peut en outre intervenir sur *l'organisation du travail* :

- planification de services et horaires flexibles ;
- organisation d'espaces de travail favorisant l'intégration ;
- programmation des congés

La programmation des congés est importante pour les travailleurs qui ne sont pas encore accompagnés par leur famille ou qui viennent de pays lointains.

L'insertion du travailleur étranger dans l'organisation est facilitée par un *tuteur d'entreprise*, qui joue un rôle de référence pour le nouvel engagé, peut orienter les comportements organisationnels et résoudre les conflits (Leonardi, Mottura, 2002). La force des liens personnels et sociaux qui favorisent l'insertion (voir le cas Deroma) peut aussi être à l'origine de problèmes. Chez Castelgarden, entreprise de Vénétie leader mondial dans le secteur de la production de machines de jardinage, l'action des réseaux ethniques a

développé trois ethnies dominantes, marocaines, ghanéennes et sénégalaises. Les 320 immigrés représentent 78 % des travailleurs du département production. Les étrangers travaillent en groupes mixtes pour éviter la formation de groupes ethniques qui surclasseraient les hiérarchies « formelles » de l'entreprise. Cependant s'y sont affirmées des figures de référence pour les travailleurs étrangers, les « leaders informels », des travailleurs immigrés qui sont plus à l'aise avec la langue italienne et qui ont plus d'ancienneté. L'entreprise reconnaît leur importance pour les immigrés mais ne leur attribue pas de rôle formel dans la structure de gestion. En effet, selon le directeur du personnel, « appliquer des règles communes pour tous est un moyen efficace de les faire respecter ».

Afin de réduire la méfiance fréquente envers les immigrés et favoriser leur insertion sociale, l'entreprise se pose comme *garant pour l'achat d'un logement*. L'entreprise de fabrications métalliques Officine Garro, opérant dans la province de Padoue, a construit 40 appartements à attribuer à son personnel et à leurs familles : le logement est considéré comme une rémunération en nature et n'est donc pas séparable du contrat de travail. Les effets ont été un allongement de la durée moyenne du rapport de travail (qui auparavant était de seulement 3-4 mois) et la réduction des coûts de turnover (ouverture/fermeture de dossiers administratifs, formation, retard dans les commandes, etc.). Indirectement, la stabilité des travailleurs et de leur famille a favorisé un accès plus constant aux services, l'apprentissage de la langue, la fréquentation scolaire des enfants, l'insertion professionnelle des parents regroupés.

Enfin, d'autres interventions peuvent être pratiquées au niveau de la *formation professionnelle*. Cela ne signifie pas que l'immigration vers l'Italie soit caractérisée par un niveau culturel peu élevé. Au contraire, 12 % des résidents étrangers possèdent un diplôme universitaire, 28 % sont titulaires d'un baccalauréat et 32,9 % ont obtenu l'équivalent du brevet des collèges. Les travailleurs étrangers sont toutefois souvent occupés à des postes moins qualifiés que ceux auxquels ils pourraient prétendre en raison de leur diplôme.

Confier des tâches managériales à un travailleur étranger peut en effet générer des résistances de la part des autres personnes. Il s'agit d'un problème culturel qui peut toutefois être surmonté grâce à des actions de sensibilisation auprès des travailleurs de l'entreprise.

Un dernier obstacle à signaler est la difficile reconnaissance des diplômes. Un cas paradoxal est celui des infirmiers : les besoins s'élèvent à 40 000 unités dans les établissements hospitaliers publics, mais à peine 8 000 postes sont couverts par des étrangers disposant d'un diplôme reconnu ; 20 000 autres infirmiers étrangers travaillent déjà en Italie, mais dans des structures privées, car leur titre n'est pas reconnu.