

Adriana LUCIANO

Professeur de sociologie du travail
Université de Turin

Italie : la culture de l'innovation, un enjeu politique

Le succès des petites entreprises en Italie, dans les années 1970-1980, est bien connu dans le monde. Il s'agit d'un succès qui s'est construit sur un réseau dense de relations sociales entre entrepreneurs, travailleurs, organismes locaux, partis politiques et organisations religieuses. Il a permis aux différents acteurs d'œuvrer collectivement et de pouvoir compter sur une grande souplesse des processus de production, une capacité d'innovation croissante, un coût du travail peu élevé et une grande capacité de pénétration des marchés internationaux. Les petites entreprises nées dans cette période relevaient d'un modèle traditionnel. Les personnels employés dans un même secteur d'activité – entrepreneurs, travailleurs indépendants ou salariés – possédaient tous un faible niveau de scolarisation et maîtrisaient un métier appris sur le terrain. Dans ce genre d'entreprise, le faible capital à investir et le peu de risque facilitaient le passage du travail salarié au travail indépendant et inversement. Le nombre élevé de créations et de fermetures d'entreprises, le fort taux de travail non déclaré, la haute exposition aux risques en cours d'activité ont fait de ce tissu économique le terreau qui a facilité le développement local de districts¹ dans leur phase initiale. Mais ces facteurs ont aussi favorisé les sables mouvants dans lesquels, face à une concurrence interna-

tionale acharnée, des ressources financières, des compétences, des emplois et des traditions de métier risquent actuellement d'être engloutis.

Il est donc devenu impératif de passer de ce modèle d'entreprise et de développement local à un modèle d'économie de la connaissance qui requiert la coexistence de plusieurs conditions. Depuis plusieurs années, certaines de ces conditions (la création de services territoriaux de transfert technologique, le développement de modèles d'agences pour l'innovation et la recherche, la diffusion de modèles territoriaux de concertation favorisant la production de biens collectifs afin d'accroître la compétitivité des systèmes locaux de petites entreprises, etc.) font l'objet d'une réflexion collective et d'expériences intéressantes. Il est en revanche plus difficile d'augmenter le niveau des compétences des entrepreneurs et des travailleurs, d'introduire dans les petites entreprises des modèles d'organisation du travail plus évolués, capables de produire et de faire circuler les savoirs. Les raisons en sont multiples : déficience des systèmes scolaires et de formation, surtout la formation continue, et persistance d'une culture d'entreprise de type patronal et familial. Au-delà des formes juridiques (sociétés de personnes, sociétés de capitaux, etc.) et du statut formel qui caractérisent ces entreprises (entrepreneurs, associés, collaborateurs, salariés), la distance sociale entre les travailleurs et les employeurs dans ces petites entreprises est généralement réduite, les processus décisionnels rarement formalisés et la répartition du travail peu développée. Les rapports de travail, les liens d'amitié et de famille se superposent sans cesse et sont à l'origine de cercles vicieux et vertueux. Conception et exécution coexistent au sein d'une même fonction, activités administratives, commerciales et productives sont souvent confiées à une même personne. Le succès des entreprises et leur capacité de produire savoir, innovation et changement découlent directement de la qualité des relations qui se nouent entre les personnes, relations qui sont rarement établies sur la base de procédures et de rôles formalisés.

Les relations de travail varient sensiblement, d'un maximum d'opportunisme – là où prospèrent le travail au noir, l'extrême précarité des emplois et la très mauvaise qualité des conditions de travail – jusqu'à un maximum de confiance – là où les rapports de travail se superposent aux liens de famille, de voisinage et de communauté. Mais dans tous les cas, la structure fragile des entreprises rend aléatoire la transmission des compétences, difficile la relève des générations, improbable la production d'innovations.

Les relations de travail ont tendance à échapper aux formes de régulation typiques du travail salarié. Qu'il s'agisse de salaires, d'horaires de travail, de statuts

1 Le district industriel est un territoire où il y a une très forte concentration d'entreprises d'un même secteur industriel. Les districts en Italie sont réglés par la loi n.317, 5 octobre 1991.



contractuels, il est difficile de faire correspondre la condition du personnel travaillant dans les TPE avec celle des catégories contractuelles codifiées. Et il est rare que les personnes puissent s'adresser à des syndicats ou des tribunaux pour défendre leurs intérêts. Les accords entre salariés et employeurs sont personnels et peuvent aller de l'exploitation qui caractérise certaines formes de travail au noir, à l'entière participation aux bénéfices de l'entreprise. Cette individualisation extrême des rapports de travail tend à éloigner des organisations de représentation les entrepreneurs, les travailleurs et les entreprises, non seulement en ce qui concerne les questions syndicales, mais aussi les services que ces organisations sont à même de fournir : conseil, formation, etc. Les interlocuteurs des TPE dans le domaine de la gestion des ressources humaines sont des consultants du travail et des spécialistes en gestion d'entreprise, capables d'aider les entreprises à s'acquitter des formalités prévues par la loi, mais pas de leur faciliter l'accès à des services évolués de conseil, de formation et d'information.

Des expériences innovantes

La gestion des ressources humaines, constamment évoquée comme facteur clé du succès des processus de développement, n'a donc pas encore trouvé de réponses méthodologiques et organisationnelles adéquates pour faire évoluer les relations informelles typiques des TPE vers des formes plus structurées de création et de reproduction des compétences, et pour rendre progressivement plus stables les rapports de travail. Il existe toutefois des exemples intéressants sur la façon de rendre plus durables et professionnellement plus riches les rapports de travail au sein des petites entreprises. Ils font appel à de nouvelles formes associatives et à un nouvel engagement de la part des acteurs territoriaux en faveur des TPE. Parmi ces exemples, il convient de mentionner l'expérience en cours dans un district en crise de l'Italie du Nord, le district lainier de la province de Biella. Grâce à un accord entre syndicat, Confédération des Industriels et institutions locales, on offre aux entreprises des services dans le domaine du recrutement, et aux travailleurs des services pour améliorer leur position sur le marché du travail. Le district industriel textile de la province de Biella² est l'un des plus importants pôles lainiers du monde, spécialisé dans la production de fils de grande qualité, de tissus en laine et de fibres prisées. Les 1 386 entreprises du secteur emploient environ 20 000 personnes et génèrent un chiffre d'affaires de 4 milliards d'euros, dont environ 40 % à l'exportation. Elles produisent principalement des tissus d'habillement homme et femme, des fils pour le

tissage de tissus et de tricots et réalisent tous les traitements de la filière (peignage, teinture, finitions, etc.).

Le deuxième secteur est le secteur mécanique qui produit les machines outils destinées à l'industrie textile. Il emploie environ 2 000 personnes et son chiffre d'affaires dépasse les 300 millions d'euros, dont 50 % à l'exportation. Dans le contexte piémontais, la province de Biella a perdu la position d'excellence qu'elle avait il y a encore quelques années, et représente, comme celle de Turin, l'une des zones les plus affectées par les problèmes liés à l'emploi. La crise textile a eu de lourdes répercussions sur un terrain économique fortement marqué par la structure de district industriel, où la diversification des productions peine à se réaliser et où les activités du tertiaire ont encore une importance limitée, malgré une légère croissance par rapport au passé.

Le marché du travail de la province de Biella traverse toujours une période difficile. Le taux de chômage est de 5,1 %, avec un écart considérable entre hommes et femmes (6,8 % pour les femmes). Ces données sont étroitement liées au flux élevé de licenciements enregistrés récemment, avec une augmentation sensible des licenciements dans les petites entreprises. Les travailleurs du district textile de Biella risquent de plus en plus de subir les effets de la crise que vivent leurs entreprises et de perdre leur emploi, encourageant ainsi le risque de voir baisser leur compétence et leur capacité de faire des projets.

Dans un contexte où la crise et le processus de délocalisation risquent de disperser le patrimoine de compétences accumulées par les entreprises, une action commune est actuellement en cours. Elle est conduite par la province, le centre pour l'emploi, les partenaires sociaux, les organismes de recherche et de formation afin de mettre au point un modèle d'observation des évolutions locales des profils professionnels et des compétences. Cette action vise également à renforcer les services de mise en relation entre l'offre et la demande, promouvoir auprès des travailleurs du secteur des services d'orientation dans le but de valoriser et d'accroître les compétences les plus adaptées au marché du travail local, expérimenter des actions de formation pour les entreprises et les travailleurs, créer un club d'entreprises valorisant les ressources humaines et diffusant dans le tissu local des modèles de gestion et de formation qui garantissent l'apprentissage et l'innovation.

2 Le territoire de la province de Biella (913 km²) est situé dans le nord-est du Piémont et comprend 83 communes. La population résidente au 31/12/2004 est de 188 197 habitants ; on enregistre depuis des années une tendance défavorable, résultat d'un total naturel négatif et d'un total migratoire positif. L'augmentation migratoire est inférieure à celle du début de la décennie et de très faible niveau, le plus bas des provinces du Piémont.

Le taux de natalité est de 7,5 (sous la moyenne régionale de 8,7 et sous la moyenne italienne de 9,7), tandis que le taux de mortalité demeure stable à 12,3 (au-dessus de la moyenne régionale de 10,8 et au-dessus de la moyenne italienne de 9,4).



Les experts de la mise en réseaux, de la reconversion professionnelle et de l'apprentissage en entreprise ont pour rôle d'empêcher en temps utile toute interruption des trajectoires de formation.

La capacité des acteurs locaux impliqués à atteindre toutes les ramifications du secteur, l'influence acquise au cours des années et les compétences apprises dans des domaines différents sont les éléments clés d'une approche intégrée du territoire.

La mise en place de politiques de valorisation des ressources humaines et de requalification de l'image du district est un gage de promotion de l'innovation pour faire face aux changements liés à la production et à la compétitivité, stopper la marginalisation des TPE et la précarité professionnelle et sociale des personnes employées dans le secteur.

Afin de mettre en place un soutien aux entreprises et de prévenir les éventuelles crises, il est indispensable que tous les acteurs aient une représentation commune de la réalité locale. Dans ce but, plusieurs groupes de travail ont été créés, composés de représentants de plusieurs organisations, qui, afin de favoriser la reconversion professionnelle, faire en sorte que la formation soit vraiment utile, favoriser l'interaction entre les entreprises et les services, etc., mettent en commun informations et visions d'ensemble. Après avoir partagé leurs propres représentations de la réalité du territoire, les groupes de travail identifient ensemble les orientations à suivre et définissent le rôle des différents acteurs.

Si l'Italie est l'un des pays européens qui a le plus de mal à utiliser la formation continue comme outil d'anticipation du changement, surtout dans les TPE où les processus d'apprentissage ont tendance à rester exclusivement ancrés dans la pratique quotidienne, l'action menée en Campanie par les organismes bilatéraux montre que les pratiques associatives peuvent avoir un rôle à jouer dans le soutien des entreprises, en rénovant leurs modes d'acquisition et de transmission des connaissances. Là où les entreprises individuelles, les syndicats et les associations d'entrepreneurs avaient échoué dans leur tentative de favoriser le changement, les organismes bilatéraux ont réussi à dégager des ressources pour identifier les besoins de formation, concevoir et mettre en place des projets de formation capables d'impliquer un public élargi de travailleurs même dans les TPE. Nombreuses sont les actions promues par l'Organisme bilatéral régional de Campanie (OBR) : la réalisation d'enquêtes sur les besoins de formation et de contrôle des interventions de formation, plans de formation (territoriaux, sectoriels, d'entreprise ou individuels) ; le développement de projets pour la requalification des compétences des ressources humaines qui s'adressent à des milliers de salariés ; l'expérimentation d'outils innovants dans la conception de parcours de formation pour les PMI et la valorisation du profil de « tuteur d'entreprise » qui agit en tant que « tiers accompagnateur » du processus de formation au sein des

entreprises ; la mise en place expérimentale d'une agence locale pour la formation continue, etc. Des formes associatives, donc, capables d'agir en synergie avec les entreprises et les salariés, mais aussi de nouveaux modèles de conseil aux entreprises conçus de façon à intercepter les besoins des TPE.

De nouveaux modèles de conseil aux entreprises

Le groupement Aster de Bologne et le groupement Corep de Turin ont également mené une expérience sur le type de conseil à adopter pour améliorer la capacité de gestion du personnel des TPE. Dans le cadre de la subvention globale Spinner (Services pour la promotion de l'innovation et de la recherche) – une initiative de la région Émilie-Romagne, financée par le Fonds social européen et vouée au soutien de l'esprit d'entreprise innovante et au transfert de compétences du système de la recherche aux entreprises par la valorisation du savoir-faire de ceux qui mènent des recherches et des études dans la région –, le groupement Aster est en train de réaliser une expérience de soutien au renouvellement générationnel. Cette action de conseil aux TPE poursuit deux objectifs : aborder d'une façon innovante les problématiques liées au changement générationnel en Émilie-Romagne, en agissant sur les insuffisances de l'offre d'assistance et de service aux TPE et en promouvant la création d'un « réseau local d'experts » capable d'anticiper les conséquences d'une gestion inadéquate du renouvellement générationnel ; faciliter et soutenir les transferts de gestion d'entreprise en évitant la dispersion du savoir-faire et du patrimoine de connaissances acquis.

À Turin, le Corep mène depuis dix ans une expérience de transfert technologique et d'insertion de jeunes diplômés universitaires dans les petites entreprises. Cette action s'appuie sur un réseau de consultants, capables de mettre en contact les entreprises avec les départements de l'université et de Polytechnique, ainsi que d'accompagner la réalisation de projets innovants. Cette expérience, qui a permis à des centaines d'entreprises d'entrer en contact avec l'univers de la recherche, et d'accueillir de jeunes chercheurs pour mettre en place des projets innovants, s'est enrichie depuis lors de nombreuses activités d'animation et de diffusion des connaissances : groupes de travail, groupes d'intérêt, bases de données sur l'état de la recherche appliquée, etc.

Le succès de toute gestion des relations de travail dans les petites entreprises visant à protéger, là où il existe, le patrimoine de confiance entre salariés et employeurs – à l'origine du succès historique du



modèle des districts industriels –, et visant en même temps à faire évoluer ces relations vers une plus grande capacité à accroître le niveau du capital humain et à produire de l'apprentissage et de l'innovation, dépend donc de l'existence de certaines conditions extérieures aux entreprises. Tout d'abord, l'existence d'accords consolidés entre organismes locaux, partenaires sociaux, organismes de recherche pour stimuler la demande d'innovation des TPE. Ensuite, la mise en place de modèles de conseil et d'intervention souples qui permettent de répondre rapidement à la demande, sans que cela se traduise par la création d'agences coûteuses qui risquent de devenir rapidement autoréférentielles. Enfin, la présence de conseillers capables de faire dialoguer entre eux les entreprises, les organismes de recherche, les agences de formation, les services de soutien au travail. Le rôle de ces médiateurs/accompagnateurs est particulièrement important car ceux-ci doivent inventer des langages et des méthodologies pour faire interagir des univers historiquement lointains et pour diffuser de nouvelles cultures de travail et d'entreprise. Des expériences dans ces domaines sont actuellement en cours, mais il reste encore beaucoup de chemin à parcourir pour trouver les réponses. ■

À lire

- G. Becattini, *Il distretto industriale*, Rosenberg & Sellier, 2000.
- G. Becattini et F. Sforzi dir., *Lezioni sullo sviluppo locale*, Rosenberg & Sellier, 2002.
- European Industrial Relations Observatory on line, *Les relations en matière d'emploi dans le PMI*, 2005.
- G. Houghton, *Community Economic Development: Linking the Grassroots to Regional Economic Development*, Jessica Kingsley Publishers, 1999.
- P. Magnatti, F. Ramella, C. Trigilia, G. Viesti, *Patti territoriali. Lezioni per lo sviluppo.*, Il Mulino, 2005.
- S. Marlow, *Managing Labour in Small Firms*, Routledge, 2006.
- V. Pacetti, « Attraction degli investimenti e sviluppo locale. Le agenzie di promozione del territorio tra beni collettivi e competitività », in *Studi organizzativi* n° 2, 2006.
- C. Trigilia, *Sviluppo locale. Un progetto per l'Italia*, Laterza, 2005.