

Gestion des ressources humaines : Le cas italien

Giovanni Costa

Université Ca' Foscari - Venise - Italie

RESUME

Les entreprises italiennes ont subi des changements stratégiques majeurs au cours des années 80. Ces changements ont pris des formes et des directions diverses et ont eu des conséquences multiples en termes de structures organisationnelles.

Les facteurs qui peuvent expliquer les résultats des entreprises italiennes ont souvent été indiqués comme suit : les innovations dans la direction des opérations, le marketing et la distribution, les R&D, la logistique et l'approvisionnement, la capacité "d'utiliser" l'environnement externe face aux lois du travail et aux rigidités des relations sociales, ainsi que la grande confiance assurée par la possession et la gestion familiale de la majorité de ces entreprises.

On a toutefois accordé moins d'attention au rôle joué par la gestion des ressources humaines dans ce processus.

*Pour évaluer les relations entre la gestion des ressources humaines et la gestion stratégique, on peut ébaucher deux approches théoriques. La première est une **approche instrumentale**. La gestion des ressources humaines est un instrument de la gestion stratégique, lorsqu'elle est conçue comme un ensemble de systèmes qui doivent être supervisés, avec la structure formelle, de manière à concrétiser les objectifs stratégiques de l'organisation. La seconde est une **approche constitutive**.*

La gestion des ressources humaines est un constituant de la gestion stratégique, quand elle est conçue comme une activité de gestion générale.

Sur la base de plusieurs enquêtes et d'une série d'études de cas, cet article soutient l'idée selon laquelle l'approche constitutive de la gestion des ressources humaines peut servir à l'interprétation de nombreux changements stratégiques réussis dans les entreprises italiennes au cours des années 80. Les entreprises italiennes ont instauré des systèmes d'emploi novateurs, caractérisés par des politiques de gestion des ressources humaines qui n'étaient pas nécessairement "avancées" ou sophistiquées (du moins, au sens de la documentation spécialisée des Etats-Unis), mais qui étaient adaptées à l'émergence de formes organisationnelles hybrides, et en harmonie avec des types spécifiques d'interaction entre les entreprises et leurs environnements appropriés.

RESSOURCES HUMAINES: LE CAS ITALIEN(*)

1. INTRODUCTION

Les entreprises italiennes ont subi des changements stratégiques majeurs au cours des années 80. Ces changements ont pris des formes et des directions diverses et ont eu des conséquences multiples en termes de structures organisationnelles.

Ce processus remarquable d'adaptation s'est concrétisé par la prolifération de formes organisationnelles hybrides (Child, 1987) qui ont souvent délaissé le modèle classique hiérarchique et monolithique (CRORA, 1989). Quelques auteurs ont mis en évidence la conjonction favorable des facteurs technologiques et de marché (Antonelli, 1988), les vertus de la flexibilité des petites

entreprises et de la diffusion de l'esprit d'entreprise (Piore et Sabel, 1984), ainsi que les caractéristiques de l'organisation industrielle italienne en termes de liens entre filières technologiques (Porter, 1990).

On a toutefois accordé moins d'attention au rôle joué par la gestion des ressources humaines dans ce processus. Comment la gestion des ressources humaines a-t-elle contribué au succès des changements stratégiques? Les entreprises italiennes ont-elles mis en place des pratiques spécifiques de gestion des ressources humaines? Les changements stratégiques ont-ils été motivés par des structures innovatrices dans le domaine de l'emploi?

Ces structures ont-elles permis des innovations supplémentaires ou radicales ?

2. RELATIONS INTERNES ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

A première vue, on pourrait croire que la gestion du personnel n'a en rien contribué aux changements stratégiques qui ont eu lieu dans les entreprises italiennes au cours des années 80. Comparativement aux pratiques et techniques de gestion du personnel ou de gestion des ressources humaines décrites comme les meilleures par la plupart des auteurs américains, les entreprises italiennes accusent un net retard.

Toutefois, il ne semble pas que leur compétitivité en ait souffert. Et de nombreuses entreprises italiennes notamment les petites ont mis au point des approches de la gestion du personnel et de la gestion des ressources humaines originales et non-conventionnelles (Jain et Murray, 1984), 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 (Camuffo et Costa, 1990: ch3).

Les recherches les plus récentes (Boldizzoni, 1990; AIDP, 1986) n'ont fait apparaître aucune corrélation significative entre les résultats économiques, l'existence de services de gestion du personnel, et l'implantation de politiques de gestion des ressources humaines sophistiquées. En revanche, dans de nombreuses entreprises qui réussissent, le rôle de la gestion du personnel reste marginal, particulièrement dans les moyennes entreprises. Même dans des entreprises plus grandes, le rôle de la gestion des ressources humaines est encore limité avant tout au recrutement et à la sélection, aux relations avec les syndicats et à des activités administratives.

Le système italien étant en grande partie fondé sur les petites entreprises (c'est une des raisons de sa réussite dans les années 80), il est aussi intéressant de noter que dans les petites et moyennes entreprises italiennes il n'existe pas de Service du Personnel. Selon l'Association Italienne pour la Gestion du Personnel, les entreprises italiennes employant moins de 100 personnes (ce qui représente 8.978.000 employés du secteur privé non agricole (Istat, 1990: 414), n'ont ni service de gestion des ressources humaines, ni service du personnel structuré, ni Directeur du Personnel.

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 de personnel plus perfectionnées et plus modernes ne se dégage pas encore, même dans les moyennes et grandes entreprises qui ont percé.

En outre, il était courant de mettre en exergue les rigidités du cadre institutionnel italien et les contraintes créées par la législation du travail et le système de protection sociale élaborée dans les années 70 et repris dans la décennie suivante, à l'égard des pratiques de la

gestion des ressources humaines au niveau de l'entreprise.

Les rigidités institutionnelles, bien que toujours présentes dans les années 80, se sont assouplies. On a assisté, par exemple, à une plus grande mobilité du marché du travail, à une diversification des types de contrats de travail disponibles (temps partiel, travail temporaire, stage et des systèmes de compensation (CESOS, 1990). 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).(1) Le nombre total des nouvelles entreprises a monté en flèche pour passer de 197 127 en 1982 à 3 803 789 en 1989 (Censis, 1990: 231). Environ 80% de ces entreprises sont individuelles ou familiales (propriété et direction).

La force des syndicats nationaux traditionnels (CGIL-CISL-UIL) a décliné, et un certain nombre de syndicats d'un type nouveau - spécialisés par secteur d'activité et par profession - a émergé dans un contexte à dominante régionale et à spécialisation plus poussée. Les innovations effectuées au niveau de l'entreprise et des relations sociales décentralisées, de même que les mutations internes d'effectifs ont pris le pas sur les négociations centralisées au niveau national (Camuffo, 1985; Costa, Nacamulli et Manzolini, 1986; CESOS, 1990).

3. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES: APPROCHE INSTRUMENTALE OU CONSTITUTIVE ?

Pour évaluer les relations entre la gestion des ressources humaines et la gestion stratégique, on peut ébaucher deux approches théoriques.

La première est une approche instrumentale. La gestion des ressources humaines est un instrument de la gestion stratégique, lorsqu'elle est conçue comme un ensemble de systèmes qui doivent être supervisés, avec la structure formelle, de manière à concrétiser les objectifs stratégiques de l'organisation (Tichy et alii 1984: 37).

L'approche instrumentale met l'accent sur la cohérence et l'interdépendance entre systèmes, structure et stratégie, définissant la séquence temporelle et les priorités logiques de ces facteurs. La gestion des ressources humaines est un ensemble d'activités appliquées aux employés, et destinées à rendre leurs compétences et leurs comportements cohérents avec la stratégie. Les politiques de gestion des ressources humaines sont conçues comme des instruments de réalisation des stratégies. Les normes et procédures de sélection, les processus de formation et de développement, les politiques de compensation, ainsi que les différents critères d'appréciation des résultats, en sont des exemples classiques.

En général, l'approche instrumentale met l'accent sur les systèmes de gestion des ressources humaines utilisés et sur leur degré de développement et de cohérence réciproque.

La seconde approche est constitutive. La gestion des ressources humaines est un constituant de la gestion stratégique, quand elle est conçue comme une activité de gestion générale (Beer et alii, 1985). De même, la conception et la mise en oeuvre de toute politique de gestion des ressources humaines, et son alignement précis sur des objectifs stratégiques, sont moins importants que le Gestalt au sein duquel elle fonctionne (Hendry et Pettigrew, 1990 : 23). L'approche constitutive met l'accent sur la simultanéité et l'interaction des décisions concernant les systèmes, les structures et les stratégies. Elle définit le lien entre les stratégies et la gestion des ressources humaines ou, selon la terminologie adoptée par Norman (1984), entre Business Idea et Personnel Idea.

Le rôle constitutif de la gestion des ressources humaines est particulièrement évident dans les petites entreprises, où il existe une relation d'identité entre les décisions concernant la croissance, la diversification, la spécialisation ou l'unification verticale, et celles qui concernent le recrutement, la sélection, le développement et la coordination des personnes requises.

Néanmoins, dans les grandes entreprises également, la relation liant la gestion stratégique et la gestion des ressources humaines est de quasi-identité: aucun changement dans les rapports produit-marché-technologie ne peut être réalisé sans une gestion implicite ou explicite des acteurs concernés, internes comme externes.

Sur la base de plusieurs enquêtes et d'une série d'études de cas, ce papier soutient l'idée selon laquelle l'approche constitutive de la gestion des ressources humaines peut servir à l'interprétation de nombreux changements stratégiques réussis dans les entreprises italiennes au cours des années 80.

Selon l'approche constitutive, la réalisation de changements stratégiques globaux a nécessité des innovations pouvant combiner trois aspects (Costa, 1990: ch2).

1) La tâche ou le domaine de la gestion des ressources humaines. Un changement stratégique réussi peut découler du développement d'un avantage compétitif fondé sur:

- les compétences qui ne peuvent pas être obtenues à l'intérieur de l'entreprise (par impossibilité ou par coût) et qui sont détenues, non seulement par les employés, mais aussi par des individus ou par des organisations externes (pour acquérir ces types de talents, il faut être capable de gérer des contrats complexes et des relations informelles) (Wachter et Wright, 1990);

- la diffusion, dans l'ensemble de la structure organisationnelle interne et externe, de comportements autonomes mus par l'esprit d'entreprise et stimulé par de nouveaux ensembles de règlements, de primes et de communications (Nonaka, 1988a; Crozier, 1989).

2) L'objet et les aspects de la gestion des ressources humaines. Un changement stratégique réussi peut découler d'une nouvelle conception et d'une redéfinition:

- des critères de division du travail en termes de gestion des ressources humaines centrée sur l'individu, sur le groupe ou sur le personnel dans son ensemble (Nonaka, 1988b);

- de l'importance stratégique des catégories spécifiques des ressources humaines, comme les professionnels

(Von Glinow, 1988; Katz, 1988), les diplômés de l'enseignement supérieur (IBM Italie, 1987) et les membres de la famille dans les entreprises familiales (Camuffo et Costa, 1990: ch5);

- des critères selon lesquels les politiques de ressources humaines sont sélectivement appliquées à ces catégories socio-professionnelles (Costa, 1990)

- du lieu organisationnel d'où les décisions concernant la gestion des ressources humaines sont prises (Schuler, 1987).

3) Les instruments de la gestion des ressources humaines. C'est-à-dire les structures pour gérer les transactions, ou la configuration du modèle de marché du travail interne (Osterman, 1988); un changement stratégique réussi peut découler de changements dans la variété et dans le principal type de contrats et d'outils organisationnels utilisés pour la gestion des ressources humaines, c'est-à-dire dans la mélange de structures de marché, de mécanismes bureaucratiques et hiérarchiques utilisés pour gérer les transactions (Williamson, 1985; Costa, 1990).

4. UN DOMAINE EN MUTATION

L'approche constitutive des relations entre la gestion des ressources humaines et la gestion stratégique implique un nouveau point d'approvisionnement focal de compétences dans la gestion du personnel (Hendry et Pettigrew, 1990 : 28). Elle impose également une réflexion sur les synergies entre les sources d'approvisionnement en compétences.

Les décisions de la gestion du personnel concernent le choix et la mise en place du mode de direction des échanges 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.

On peut trouver à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise les personnes ou les organisations possédant ces compétences. Une relation d'engagement (ou contrat interne) peut exister pour les ressources humaines internes, ou de collaboration (ou contrat externe) pour les ressources humaines externes.

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 (Joffre et Koenig, 1985: ch9; Child, 1987).

Il semble qu'en Italie, l'émergence d'entreprises organisées en réseau (Antonelli, 1988) soit le résultat de la convergence de différents processus (Camuffo, 1990b).

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 (Regini et Sabel, 1989).

Le second processus est la centralisation et la coordination hiérarchique de constellations de petites entreprises

(Lorenzoni, 1990) souvent implantées dans des "districts" industrielles (Goodman et Bamford, 1989; Beccattini, 1989). 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 (Beccattini, 1989). 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" (Nonaka, 1988b), et une "vision" différente de la fonction gestion des ressources humaines.

Nous allons essayer d'illustrer ce point par quelques exemples:

BENETTON

Dans les années 80, le changement stratégique chez Benetton a généré une croissance exponentielle, ainsi que l'internationalisation. Le système de distribution du groupe basé à Ponzano Veneto, regroupé autour de 75 agents environ, a joué un rôle essentiel dans ces processus. A l'aide de la télécommunication et de l'informatique, le système de distribution a été utilisé comme outil de contrôle et d'information: les boutiques et agents détaillants représentaient les ressources humaines "externes" détenant les compétences et les informations "locales" et "périphériques", à partir desquelles l'entreprise a pu développer sa stratégie globale.

Les agents n'étaient pas des employés de Benetton, mais en fait, des entrepreneurs possédant et contrôlant souvent de grandes entreprises diversifiées. En général, chaque agent supervisait et détenait des intérêts dans un certain nombre de magasins regroupés dans des zones géographiques données (Rullani et Zanfei, 1988).

Luciano Benetton lui-même assumait la responsabilité de leur gestion, en recrutant les propriétaires des magasins à la base, évaluant leurs résultats, gérant leur mobilité dans les zones géographiques, et définissant leurs schémas de rémunération. La relation entretenue par Luciano Benetton et ses agents était de nature personnelle et informelle, et fondée sur la confiance.

La coordination et le contrôle ont été principalement réalisés grâce aux mécanismes hiérarchiques, bien que la rémunération des agents fût fondée sur une commission de 3 à 5% calculée sur les ventes d'usine de produits vendus chez les détaillants, et sur leur participation au bénéfice des magasins dont ils étaient propriétaires.

DANIELI

A la fin des années 70, Danieli, un groupe familial basé près d'Udine, au Nord-Est de l'Italie, était leader sur le marché des laminoirs. Mais la crise de la sidérurgie a provoqué un déclin progressif et une diversification vers des secteurs d'activité moins avancés, bien que similaires.

Le changement stratégique réussit. Après avoir pris le contrôle du groupe et réorganisé l'équipe dirigeante, Cecilia Danieli (celle qu'on surnomme "la dame d'acier") réussit à propulser l'entreprise au rang de leader incontesté en cassant les prix dans le secteur des mini-fourns électriques et des centrales de moulage continu.

Au début des années 80, le groupe se lança, sous la licence de fabrication et de commercialisation de l'entreprise suédoise Asea, dans la production (conception, ingénierie et livraison clés en mains) de deux produits: fourns électriques à arc et centrales de moulage continu. Les résultats de cette activité, tant du point de vue financier que de celui de la commercialisation, s'avèrent excellents.

En 1986, après la fusion d'Asea et de Brown Boveri, Danieli saisit l'occasion pour mettre quelques brevets au point. Elle commença à fabriquer ses propres fourneaux électriques et centrales de moulage continu, conquérant rapidement une bonne part du marché européen, et devenant le monde des affaires en Europe de l'Est.

La disponibilité des ressources humaines constitua l'élément essentiel de cette stratégie. Danieli réussit à obtenir la plupart des compétences et des savoir-faire nécessaires, à l'aide d'une série de relations contractuelles avec des ingénieurs indépendants et des entreprises consultantes. Ces entreprises pouvaient être individuelles ou multiples (comme dans le cas de Centro Met, une entreprise de conseil suédoise), les ingénieurs, des transfuges d'Asea Brown Boveri, ou encore d'anciens employés d'entreprises relevant du même secteur d'activité.

Aujourd'hui, pour la R&D comme dans les autres services de Danieli (par exemple, pour l'assemblage et l'implantation des centrales), une partie importante des équipes est constituée de professionnels italiens ou étrangers non employés, sous contrat ou bénéficiant d'autres arrangements de coopération externes.

5. CHANGEMENT DE CIBLE ET DE DIMENSION

Selon l'approche constitutive ébauchée dans la section 3, la modification de la gestion des ressources humaines peut revêtir la forme de changements dans le ciblage (individus, groupes, ou employés en tant qu'ensemble) de la gestion des ressources humaines et des catégories professionnelles définies par les politiques de gestion des ressources humaines en vigueur, dans les critères d'attribution des ressources et les politiques mises en place dans ces secteurs, et dans la définition du lieu (niveau et rôle) organisationnel d'où sont prises les décisions concernant le personnel.

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 d'emploi et de marché du travail interne fondés sur la gestion des échanges collectifs et sur la négociation syndicale, à des systèmes d'emploi et de marché du travail interne fondés sur la direction d'échanges centrés sur l'individu et sur le groupe.

Ce changement a généralement eu lieu dans des entreprises, comme celles de l'industrie du métal 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. Il n'a pas seulement consisté en un glissement vers un modèle de marché du travail intérieur marqué par la négociation des concessions (Osterman, 1988), mais aussi en une conception globale différente des relations entre l'entreprise et au moins une partie de ses employés (Costa, 1990: 28-30).

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 unidimensionnel.

Dans le cas italien aussi, 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 (Hirschhorn, 1987), des techniciens et des professionnels de R&D (Costa, 1990).

D'une manière générale, la fonction des cadres moyens est souvent cruciale pour la création et la réalisation d'une nouvelle conception stratégique (Anastassopoulos et alii, 1985; Crozier, 1989). 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 gestion des ressources humaines 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 (Nonaka, 1988a).

Des études récentes ont montré qu'en Italie 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 au cours des années 80 (Boldizzoni, 1988 ; Camuffo et Costa, 1990 : 165-173). 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" (Camuffo et Costa, 1990: 169). 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 transformation 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 (Katz, 1988). Dans les entreprises italiennes aussi, les professionnels ont fait preuve d'une différence notable de culture et de comportement par rapport aux autres employés; ils tendent à s'identifier plus à leur métier ou à leur technologie qu'à l'organisation qui les emploie (Von Glinow, 1988: 168).

Les diplômés de l'enseignement supérieur ont représenté une autre cible importante et spécifique des politiques de gestion des ressources humaines des entreprises italiennes (IBM Italie, 1987) 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.

En matière de gestion des ressources humaines, les innovations constitutives de la gestion stratégique ont également affecté les critères selon lesquels les politiques de gestion des ressources humaines ont été sélectivement appliquées aux différentes catégories de l'effectif. La forme d'utilisation de ces critères a provoqué le déplacement du lieu organisationnel d'où les décisions concernant la gestion des ressources humaines 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 des secteurs 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", au sein de la structure organisationnelle, de la prise de décision liée à la gestion des ressources humaines.

6. LA MODIFICATION DES MODES DE GESTION DES TRANSACTIONS

Selon l'approche constitutive, la direction stratégique est intimement liée aux innovations des modes de gestion des transactions, c'est-à-dire de la combinaison des mécanismes de marché, de bureaucratie et de clans utilisés pour la direction des transactions sociales (Beer et alii, 1985: 664-670).

En ce qui concerne les transactions sociales avec les employés, ces changements correspondent à des configurations nouvelles, ou au moins différentes, du marché du travail interne ou des systèmes d'emploi (Osterman, 1984 et 1988: ch6), qui deviennent eux-mêmes des entités en évolution.

Au cours des années 80, de nombreuses entreprises italiennes ont panaché différemment les modes de direction des transactions qu'elles avaient adoptés. Réduction des effectifs, déverticalisation, adoption d'innovations technologiques, internationalisation, fusion et acquisition: ces phénomènes ont souvent 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 italiennes réalisant des changements stratégiques ont eu tendance à abandonner le traditionnel "modèle industriel" de marché du travail (Ostermann, 1988)

Certaines entreprises italiennes (particulièrement dans la haute technologie) ont adopté un modèle "salarial" de marché du travail interne (Ostermann, 1988 : 65) qui combine un ensemble de procédures administratives plus souples et plus personnalisées avec une plus grande implication dans la sécurité de l'emploi. 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 italiennes (particulièrement les banques, les compagnies d'assurance et les autres sociétés de services) ont adopté un modèle de marché du travail interne bâti sur le principe centre-périphérie (Osterman, 1988: 85). Ce modèle a impliqué la création d'un effectif central, organisé selon le modèle salarial, et d'un effectif "périphérique" composé de travailleurs temporaires ou à temps partiel et d'apprentis. Cet effectif "périphérique" fournit à l'entreprise une défense contre le déclin économique ou les compressions de personnel nécessitées par les changements technologiques.

Mais, outre les transactions internes avec les employés, on a également pris en compte les transactions externes. En effet, d'un point de vue organisationnel, les redéfinitions des limites de l'organisation (ou, au moins, de l'ensemble des sujets économiques impliqués d'une manière ou d'une autre) ont fait partie intégrante de la gestion stratégique. Ce fait a également affecté les

méthodes utilisées dans les entreprises pour maintenir et développer les compétences nécessaires et un comportement motivé par l'effort.

Si les entreprises et organisations constituent un réseau, relativement stable bien qu'évolutif, de transactions entre des acteurs économiques, toutes les transactions sociales concernées doivent être prises en compte lors de l'évaluation du rôle de la gestion des ressources humaines au sein de la gestion stratégique, aussi bien celles qui visent les employés que celles qui impliquent des fournisseurs extérieurs de produits et de services.

7. ENTREPRISES, TISSUS DE RELATIONS

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 oeuvre 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, IBM Italie et Fidia ; 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 l'hybridation des types de marché, des mécanismes bureaucratiques et hiérarchiques utilisés pour gérer les transactions, 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").

A partir de ces données on peut déduire qu'il existe un lien étroit entre la gestion des ressources humaines et la stratégie établie par l'entreprise pour contrôler et dominer l'environnement.

Les entreprises peuvent gérer leurs limites et paramètres de manière stratégique, en définissant les transactions internalisées et les relations bilatérales auxquelles elles prennent part. La distinction entre direction interne et direction bilatérale suggère que l'entreprise est un noeud segmenté et différencié de relations formelles et informelles. La direction hiérarchique est définie par un ensemble de contrats internes et d'accords informels, tandis que la direction bilatérale est définie par un ensemble de contrats externes et d'accords informels (Reve, 1990: 137).

L'opinion conventionnelle suggère qu'il faudrait utiliser des contrats internes pour diriger les transactions concernant les compétences fondamentales, qui sont essentielles pour obtenir et conserver l'avantage compétitif, et qu'il faut protéger en stimulant des comportements organisationnels cohérents.

De même, il faudrait utiliser des contrats externes pour diriger les transactions concernant les compétences complémentaires, souvent contrôlées par d'autres organisations ou individus. Ces compétences sont également nécessaires à la réalisation d'une stratégie réussie; les entreprises doivent, par conséquent, conclure des accords de coopération avec quiconque contrôle ces atouts fondamentaux ou complémentaires.

Cette relation bi-directionnelle et exclusive entre contrats internes et compétences fondamentales d'une part, contrats externes et compétences complémentaires d'autre part, est probablement trop simpliste. Certaines compétences et ressources fondamentales ne peuvent pas être acquises (pour des raisons d'impossibilité ou de coût trop élevé) par l'internalisation (ou l'embauche, pour utiliser les termes de la gestion des ressources humaines). C'est particulièrement vrai pour la gestion de la R&D, où les relations contractuelles sont très répandues. Inversement, il peut être possible et économique d'accéder à certaines compétences et ressources complémentaires par l'internationalisation.

En conclusion, ceci est un nouveau domaine de gestion des ressources humaines. Il comprend la gestion des relations entrepreneur-entrepreneur, le recrutement et la sélection de franchisés, l'évaluation des chercheurs et de consultants extérieurs, la formation des employés de la sous-traitance, et la rémunération des agents.

Cette formulation de la gestion stratégique des ressources humaines est, par conséquent, plus large que celle que propose la théorie traditionnelle sur la gestion du personnel; elle concerne à la fois les ressources et les relations internes et externes et s'harmonise avec une conception de la stratégie comme ensemble de ressources et de relations uniques.

REFERENCES

- AIDP-Triveneto (1986), *Ricerca sulla Direzione del personale*, Venezia.
- ANASTASSOPOULOS, J.-P. et al. (1985), *Pour une nouvelle Politique d'entreprise* Paris, PUF.
- ANTONELLI, C. (ed.) (1988), *New information technology and industrial change: The Italian case*, Dordrecht (NL), Kluwer Academic Publishers.
- AOKI M., Gustafson B., Williamson O.E. (eds.) (1990), *The Firm as a Nexus of Treaties*, London, UK, Sage.
- BECCATTINI, G. (1989), "Sectors and/or districts. Some remarks on the conceptual foundation of Industrial Economics", in Goodman and Bamford (eds.) (1989).
- BEER, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Quinn Mills, D., Walton, R.E. (1985), *Human Resource Management. General Manager's perspective. Text and Cases*, New York, NY, The Free Press.
- BOLDIZZONI, D. (ed) (1990), *Nuovi paradigmi per la direzione del personale*, Torino, ISEDI-Petrini.
- BOLDIZZONI, D. (1988), *L'impresa familiare. Caratteristiche distintive e modelli di evoluzione*, Milano, Edizioni del Sole 24 ore.
- CAMUFFO, A., Comacchio, A. (1990), *Strategia e organizzazione nel tessile-abbigliamento*, Padova, CEDAM.
- CAMUFFO, A., Costa, G. (1990), *Strategia d'impresa e gestione delle risorse umane*, Padova, Cedam.
- CENSIS (1990), *XXIV Rapporto/1990 sulla situazione sociale del paese predisposto dal Censis con il patrocinio del CNEL*, Milan, Italy, Franco Angeli.
- CESOS, (1990), *Le relazioni sindacali in Italia. Rapporto CESOS 1989-1990*, Roma, Edizioni Lavoro.
- CHILD, J. (1987), "Information technology, organization, and the response to strategic challenges", *California Management review*, Vol. XXX, No 1, Fall.
- COSTA G. (1990), *Economia e Direzione delle risorse umane*, Torino, UTET Libreria.
- CRORA (1989), *Dettagli. Orizzonti & Ingrandimenti. Osservatorio Organizzativo 1988*, Milano, Università Bocconi.
- CROZIER, M. (1989), *L'entreprise à l'écoute*, Paris, InterEditions.
- DERTOUZOS, M.L., Lester, R.K., Solow, R.M. (eds), (1989) *Made in America. Regaining the Productive Edge*, Cambridge (MA), The MIT Press.
- GOODMAN, E., Bamford, J. (eds.) (1989), *Small firms and industrial districts in Italy*, London, Routledge.

GRANOVETTER, M. (1985), "Economic Action and Social Structure: a Theory of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, Vol.91, No.3.

HENDRY, C., Pettigrew, A. (1990), "Human resource management: an agenda for the 1990's", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.1, No. 1, June. Hermel, Ph., (1988), *Le management participatif*, Paris, Les Editions d'Organisation.

HIRSCHHORN, L. (1987), "L'économie post-industrielle: quel travail, quel compétence pour un nouveau mode de production?", *Economie et Humanisme*, n.295, May-June. IBM Italia, (1987), *I nuovi laureati*, Milano, Edizioni del Sole 24 ore.

ISTAT, (1990), *Annuario Statistico Italiano*, Roma.

JAIN H., Murray V. (1984), "Why the Human Resources Management Function Fails", *California Management Review*, Summer.

JOFFRE, P., Koenig, G. (1985), *Stratégie d'entreprise*. Antimanuel, Paris, Economica.

KATZ, R. (ed.) (1988), *Managing professionals in innovative organizations*, Cambridge, Ballinger.

LORENZONI, G. (1990), *L'architettura di sviluppo delle imprese minori*, Bologna, Il Mulino.

MAHE DE BOISLANDELLE, H. (1988), *Gestion des Ressources Humaines dans les PME*, Paris, Economica.

MATTSSON, L.G. (1988), "Management of strategic change in a "Markets-as-networks" perspective", in Pettigrew (ed.) (1988).

NACAMULLI R.C.D., Costa G., Manzolini L. (1986), *La Razionalità Contrattata*, Bologna, Il Mulino.

NONAKA, I. (1988a), "Speeding organizational information creation - Toward "Middle up-down Management", *Sloan Management Review*, Summer.

NONAKA, I. (1988b), "Self-renewal of the Japanese firm and the human resource strategy", *Human resource management*, Vol.27, NO.1, Spring. Normann, R. (1984) *Service Management. Strategy and Leadership in Service Business*, New York (NY), John Wiley and Sons.

OSTERMAN P., (1988) *Employment Futures. Reorganization, dislocation and public policy*, Cambridge

(MA), MIT Press. Osterman P., (ed.) (1984) *Internal Labor Markets*, Cambridge (MA), The MIT Press.

PETTIGREW, A. (ed.) (1988), *The management of Strategic change*, Oxford, UK, Basil Blackwell.

PIORE, M.J., Sabel, C.M. (1984), *The Second Industrial Divide. Possibilities for prosperities*, New York (NY), Basic Books. Porter, M.E (1989), *The competitive advantage of nations*, London, UK, The MacMillan Press Ltd.

REGINI, M., Sabel, C.M. (eds.) (1989), *Strategie di riaggiustamento industriale* Bologna, Il Mulino.

REVE, T. (1990), "The firm as a nexus of internal and external contracts" in Aoki, Gustafson and Williamson (1990).

RULLANI, E., Zanfei, A. (1988), *Networks between manufacturing and demand: cases from the textile and clothing industries*, en Antonelli (1988). Tichy, N., Fombrun, C., Devanna M.A. (eds.) (1984), *Strategic Human Resource Management*, New York, NY, John Wiley and Sons.

VON GLINOW, M.A. (1988), *The new professionals*, New York, Ballinger.

WACHTER, M.L., Wright, R.D. (1990), "The economics of internal labor markets", *Industrial Relations*, Vol. 29, No.2, Spring.

WEISS, D. (1988) *La fonction Ressources Humaines*, Paris, Les éditions d'organisations.

WILLIAMSON, O.E. (1986), *Economic organization. Firms, Markets and Policy Control*, Brighton, Wheatsheaf Books.

WILLIAMSON, O.E. (1985) *The Economic Institutions of capitalism . Firms, Markets and Relational Contracting*, New York (NY), The Free Press.

(*) Ecrit en collaboration avec Arnaldo Camuffo, Professeur Associé en Gestion des Ressources Humaines, Université Ca' Foscari, Venise, Italie. Une version élargie de ce papier va paraître en HERMEL PH. (ed.), *International Management*.

(1) Selon la principale enquête socio-économique nationale (Censis, 1990 : 247) le nombre de travailleurs indépendants s'élève à 6.066.000, ce qui représente 28,8% de la totalité de l'emploi national.