
**CENTRE D'ETUDES
ET DE RECHERCHES
SUR LES QUALIFICATIONS**



**LA DIFFICILE MUTATION
DES INDUSTRIES TRADITIONNELLES**

(Le cas d'une société verrière)

Edith KIRSCH

Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ)

**FORMATION - QUALIFICATION - EMPLOI
COLLECTION DES ETUDES**

MONOGRAPHIES POETE

Cette vague d'enquêtes donne lieu à la publication de onze monographies dont on trouvera ci-dessous les titres et une présentation rapide.

*Ces onze fascicules sont disponibles au CEREQ
9, rue Sextius Michel, 75015 PARIS - Tél : (1) 45.75.62.63
Service Librairie : poste 260*

**Volume 1 : L'insertion d'une petite entreprise de main-d'œuvre dans un grand groupe industriel
(le cas d'une PME de la construction électrique)
Frédérique RYCHENER - LEST**

L'insertion de cette PME dans un groupe s'accompagne d'une formalisation croissante de sa gestion et d'un resserrement de son champ d'activité. Ce processus engendre de fortes tensions avec son mode de fonctionnement antérieur fondé notamment sur des capacités d'initiative très personnalisées.

**Volume 2 : L'automatisation comme substitut au travail ouvrier non qualifié
(le cas d'une grande entreprise de la construction électrique)
Fadi ABILLAMA - IREDU**

Cette entreprise fabrique un produit banal et peu évolutif. Confrontée à de sérieuses difficultés économiques, elle a engagé une profonde recomposition de ses structures et de son fonctionnement. Une organisation taylorienne cède progressivement la place à un processus plus automatisé et à une association du personnel pour la résolution des problèmes de qualité.

**Volume 3 : Une PME en forte croissance
(le cas d'une entreprise de l'électronique professionnelle)
Christine AGACHE, Michel AGNES et Michel SUEUR - LAST-LASTREE**

Cette entreprise se caractérise par une forte croissance de ses effectifs (ingénieurs et cadres en particulier) et encore plus de son activité. Le taux d'investissement est très fort, la recherche active, les qualifications s'élèvent. La conjugaison des "investissements" inclut également un renforcement de la fonction technico-commerciale qui devient prééminente.

**Volume 4 : Une SCOP en cours de modernisation accélérée
(le cas d'une entreprise de l'ameublement)
Hervé LHOTEL - GREE**

D'ores et déjà, cette entreprise se caractérise par sa bonne santé dans un secteur en déclin. La poursuite de la modernisation se fonde sur des investissements matériels (équipements) et immatériels (marque, réseau de distribution) importantes. En outre, l'organisation du travail est en profonde évolution.

**Volume 5 : La restructuration tardive d'une entreprise commerciale
(le cas d'une entreprise de la distribution)
Marie-Béatrice ROCHARD - CRESEP**

Cette entreprise connaît des difficultés financières et économiques persistantes liées d'abord à un rétrécissement de ses débouchés. Elle n'arrive que lentement à dégager un projet homogène de nature à pallier les conséquences négatives de relations internes problématiques et de rapports avec les fournisseurs fondés sur des prix bas, mais qui ont pour conséquence une qualité insuffisante des produits achetés.

ERRATUM

COLLECTION DES ÉTUDES N° 40.10
SEPTEMBRE 1988

La difficile mutation des industries traditionnelles (le cas d'une société verrière)

Page 12, dans l'encadré : la combinaison productive, lire :

- **Taux de participation financière à l'obligation légale en matière de formation continue (% masse salariale) :**

Sources : Bilans sociaux, Déclarations 2483 et Statistique de la Formation professionnelle continue financée par les entreprises (CEREQ, publication annuelle).

| | 1978 | 1979 | 1980 | 1981 | 1982 | 1983 | 1984 |
|----------------------|------|------|------|------|------|------|----------|
| Entreprise | | | | 1,27 | 1,36 | 1,41 | 2,61 |
| Etablissement | 1,95 | 2,42 | 1,62 | 1,26 | 1,32 | 1,47 | 3,11 |
| Secteur | 1,71 | 1,69 | 1,55 | 1,67 | 1,78 | 1,71 | 1,66 (*) |

(*) L'entreprise change de classe de taille : elle appartenait auparavant aux plus de 2000 salariés dont le taux de participation a été de 2,21 % en 1984.

LA DIFFICILE MUTATION DES INDUSTRIES TRADITIONNELLES

(Le cas d'une société verrière)

Edith KIRSCH

Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ)

En 1985, toute la stratégie de cette entreprise était au service
d'un seul objectif : rétablir sa rentabilité.

Depuis plus de dix ans,
la hausse des coûts de production et la récession de ses principaux débouchés
dans un marché très concurrentiel aggravaient son déficit.

Fermeture des ateliers les moins rentables,
faiblesse des investissements, baisse des effectifs,
austérité salariale ne lui avaient pas permis de retrouver l'équilibre.

Autres enjeux pour l'avenir dans ce contexte incertain :

moderniser son appareil productif,
renouveler les compétences de son personnel
et transformer son système de relations sociales.

**COLLECTION DES ÉTUDES N° 40.10
Septembre 1988**

SOMMAIRE

| | |
|---|----|
| 1. POSITIONNEMENT ECONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL DE L'ENTREPRISE | 6 |
| 1.1. Trajectoire économique | 6 |
| 1.2. Guerre commerciale pour des marchés en récession | 10 |
| 1.3. Relations inter-entreprises : mise sous tutelle et position encore défensive | 11 |
| 1.4. L'établissement dans l'entreprise | 12 |
| 2. LA CONFIGURATION PRODUCTIVE | 12 |
| 2.1. Des difficultés communes à tous les verriers | 13 |
| 2.2. Des difficultés spécifiques à l'établissement | 14 |
| 2.3. Organisation fonctionnelle : la difficulté de ne pas sacrifier l'avenir au présent | 14 |
| 2.4. Main-d'oeuvre : chute des effectifs et non-renouvellement | 16 |
| 2.5. Gestion de main-d'oeuvre et relations sociales | 22 |
| 3. AJUSTEMENTS ET PERSPECTIVES | 23 |
| 3.1. Accepter le changement de groupe | 23 |
| 3.2. Un ajustement imposé par le groupe : la rigueur de gestion | 24 |
| 3.3. La mutation industrielle : un ajustement et des perspectives offerts par le groupe | 24 |
| 3.4. Perspectives économiques : maîtriser et valoriser davantage les activités de transformation | 24 |
| 3.5. Perspectives internes : de l'autocratie au management participatif | 24 |
| CONCLUSION | 25 |

L'entreprise étudiée est une société anonyme dont 87 % des actifs sont détenus par un groupe américain. Elle était constituée au moment de l'enquête de six établissements et seize filiales grâce auxquels elle couvrait l'ensemble de la filière du verre plat, de la production de glace au négoce de produits transformés.

Les établissements de la Société mère sont situés dans le nord de la France et la région parisienne, ses filiales couvrent l'ensemble du territoire national. L'enquête s'est déroulée en 1985 dans l'unité de production de glace brute, située dans l'établissement principal de l'entreprise.

Opérant sur un marché très concurrentiel dont la croissance était faible et où le prix de vente du verre brut augmentait moins vite que son prix de revient, l'entreprise était déficitaire depuis une douzaine d'années. Du fait de ces difficultés, elle a perdu les deux-tiers de ses effectifs entre 1975 et 1985.

L'avenir de l'entreprise dépendait entièrement du groupe auquel elle appartient. Ce dernier ne lui marchandait pas son appui technique mais était très strict sur le plan financier et l'autonomie de la firme était de plus en plus réduite.

CARTE D'IDENTITE DE L'ENTREPRISE

L'entreprise en mai 1985

S.A. créée en 1901

Code APE 1601 : Fabrication, façonnage et transformation de verre plat, miroiterie.

Effectifs par type d'activité :

| | |
|---------------------------|-----|
| Siège | 132 |
| Recherche-Développement | 25 |
| Production de glace brute | 789 |
| Transformation | 835 |

Société mère 1 781

Filiales de négoce et de transformation 900

Le produit

La glace est une feuille de verre dont les deux faces sont parfaitement planes et parallèles, ce qui était autrefois obtenu par doucissage et polissage après fabrication. Le procédé float-glass (glace flottée), en produisant directement un verre transparent, a pratiquement supprimé la distinction verre-glace. On obtient un produit standard qui peut être utilisé à l'état brut ou transformé : miroiterie, double-vitrage, verre trempé ou feuilleté...

Evolution des effectifs de 1976 à 1985

| | 1976 | 1977 | 1978 | 1979 | 1980 | 1981 | 1982 | 1983 | 1984 | 1985 |
|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ENTREPRISE | 4 127 | 3 849 | 3 490 | 3 336 | 2 945 | 2 621 | 2 460 | 2 250 | 1 848 | 1 750 |
| Source : EAE | 100,0 | 93,3 | 84,6 | 80,8 | 71,3 | 63,5 | 59,6 | 54,5 | 44,8 | 42,4 |
| ETABLISSEMENT | 2 224 | 2 145 | 2 042 | 1 933 | 1 833 | 1 731 | 1 575 | 1 447 | 1 443 | 1 149 |
| Source : ESE | 100,0 | 96,4 | 91,8 | 86,9 | 82,4 | 77,8 | 70,8 | 65,0 | 64,9 | 51,7 |

1. POSITIONNEMENT ECONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL DE L'ENTREPRISE

1.1. Trajectoire économique

- **D'une position dominante à une position dominée**

L'entreprise a été créée en 1901 par des verriers belges, dans l'agglomération où est actuellement implanté son établissement principal. Elle a suivi une trajectoire ascendante jusqu'au milieu des années 60 où elle a vécu une mutation à la fois technique et économique.

En 1966 démarre, dans l'établissement enquêté, la première ligne de production de glace flottée (1) construite en France. Ce nouveau procédé permet d'obtenir un produit de qualité comparable à la glace à des coûts très inférieurs à ceux des techniques existantes. Il exige de gros investissements mais l'industrie du verre plat est à cette époque florissante.

L'entreprise pressent toutefois que sa capacité financière ne sera pas suffisante pour tirer parti des possibilités d'expansion ouvertes par le float-glass. Soucieuse d'assurer à la fois sa croissance et son avenir, elle fusionne, en 1966 également, avec des sociétés du verre creux pour fonder un groupe qui se développera rapidement : en 1972, il est parvenu au niveau des deux principaux verriers européens en ayant parallèlement engagé une diversification vers l'industrie agro-alimentaire dès 1969.

Grosse consommatrice d'énergie, l'industrie du verre est fortement ébranlée par le choc pétrolier de 1974. L'augmentation considérable des coûts de production accélère la généralisation du procédé float-glass. Le groupe se trouve donc contraint à de lourds investissements à une époque où certains de ses établissements agro-alimentaires sont, eux aussi, demandeurs de nouvelles installations. Ayant pris conscience de la vulnérabilité de sa situation, le groupe va se désengager progressivement du verre plat à partir de 1980. La cession de l'entreprise étudiée au leader mondial de la branche qui cherchait à consolider son implantation européenne clôt ce processus en 1982.

L'établissement principal a néanmoins été doté d'un second float en 1979 alors que l'entreprise traversait une des phases les plus difficiles de son histoire. Elle n'était pas parvenue à redresser sa situation au moment de l'enquête. Ayant procédé à d'importants licenciements en 1984, elle avait fermé deux unités de transformation en 1985. En 1987, son appareil industriel et commercial était constitué de trois usines et onze filiales.

- **Une entreprise sous perfusion**

Croissance et accumulation de déficits

Déficitaire depuis 1973, l'entreprise a vu ses résultats se dégrader jusqu'en 1979, la crise de l'énergie puis l'essoufflement de ses principaux marchés creusant les déficits. Le profit brut courant avant impôts a été négatif de 1975 à 1979, de même que l'excédent brut d'exploitation en 1978.

En 1979, la mise en service d'un second float fait passer la production de 550 à 1300 tonnes/jour et conduit l'entreprise à ne plus se limiter au marché national : une grande partie de la forte progression du chiffre d'affaires constatée à partir de 1979-1980 est réalisée hors de France (11 % en 1978, 48 % en 1985).

Malgré cette croissance, les résultats de la société restaient négatifs au moment de son changement d'actionnaire : sa perte nette comptable représentait 2,8 % de son chiffre d'affaires hors taxes en 1982.

(1) Cet outil sera désigné dans la suite du texte par son appellation usuelle : float-glass ou float.

LES RESULTATS DE L'EXPLOITATION

| ANNEES | CAHT | VABCF* | FRAIS DE PERSONNEL | EBE | INTERETS | PBCAI |
|--------|-----------|---------|-----------------------|----------|----------|----------|
| 1975 | 446 743 | 228 967 | | | | - 73 959 |
| | 100,0 | 51,2 | | | | - 16,6 |
| 1976 | 570 687 | 264 817 | | | | - 36 268 |
| | 100,0 | 46,4 | | | | - 6,4 |
| 1977 | 571 095 | 281 694 | | | | - 35 838 |
| | 100,0 | 49,3 | | | | 6,3 |
| 1978 | 589 162 | 287 571 | | - 27 100 | 58 429 | - 83 352 |
| | 100,0 | 48,8 | | - 4,6 | 9,9 | - 14,1 |
| 1979 | 744 897 | 356 466 | | 50 389 | 81 034 | - 29 041 |
| | 100,0 | 47,8 | | 6,8 | 10,9 | - 3,9 |
| 1980 | 1 055 945 | 489 066 | | 161 968 | 114 490 | 48 857 |
| | 100,0 | 46,3 | | 15,3 | 10,8 | 4,6 |
| 1981 | 1 112 228 | 489 413 | 333 390 | 156 023 | 114 242 | 45 562 |
| | 100,0 | 44,0 | 30,0 | 14,0 | 10,3 | 4,1 |
| 1982 | 1 205 035 | 509 607 | 339 388 | 170 219 | 105 092 | 72 809 |
| | 100,0 | 42,3 | 28,2 | 14,1 | 8,7 | 6,0 |
| 1983 | 1 282 320 | 527 167 | 349 843 | 177 324 | 81 897 | 104 214 |
| | 100,0 | 41,1 | 27,3 | 13,8 | 6,4 | - 8,1 |
| 1984 | 1 228 296 | 406 452 | 364 752 | 41 700 | 76 626 | - 15 458 |
| | 100,0 | 33,1 | 29,7 | 3,4 | 6,2 | - 1,3 |
| 1985 | 1 234 952 | 431 600 | 349 815 | 81 785 | 59 038 | 42 908 |
| | 100,0 | 34,9 | 28,3 | 6,6 | 4,8 | 3,5 |

Source : Enquête Annuelle d'Entreprise.

* Permettant une série plus longue, la VABCF a été préférée à la VAHT.

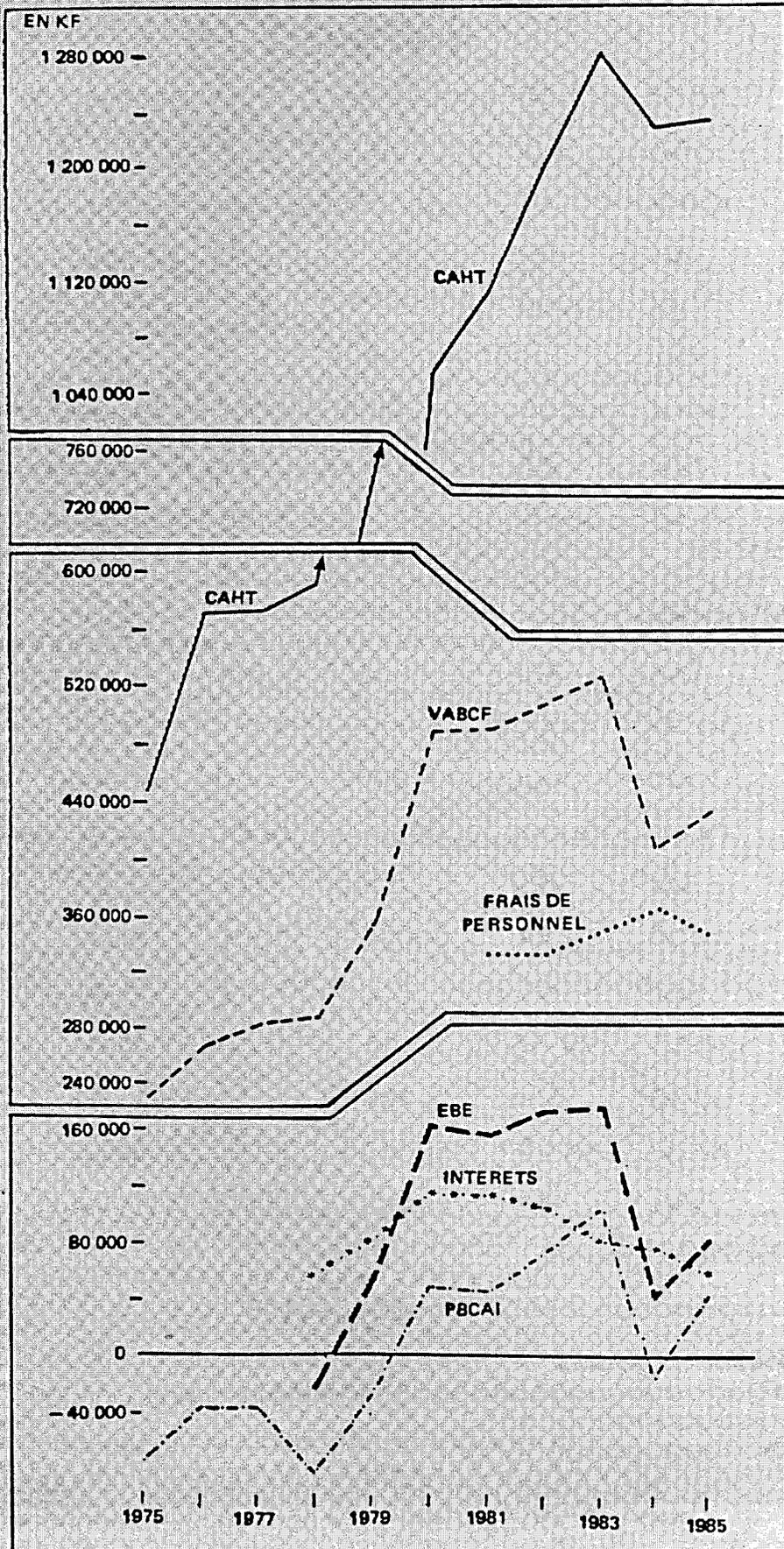
CAHT : Chiffre d'affaires hors taxes

VABCF : Valeur ajoutée brute au coût des facteurs (ou au prix du marché)

EBE : Excédent brut d'exploitation

PBCAI : Profit brut courant avant impôts

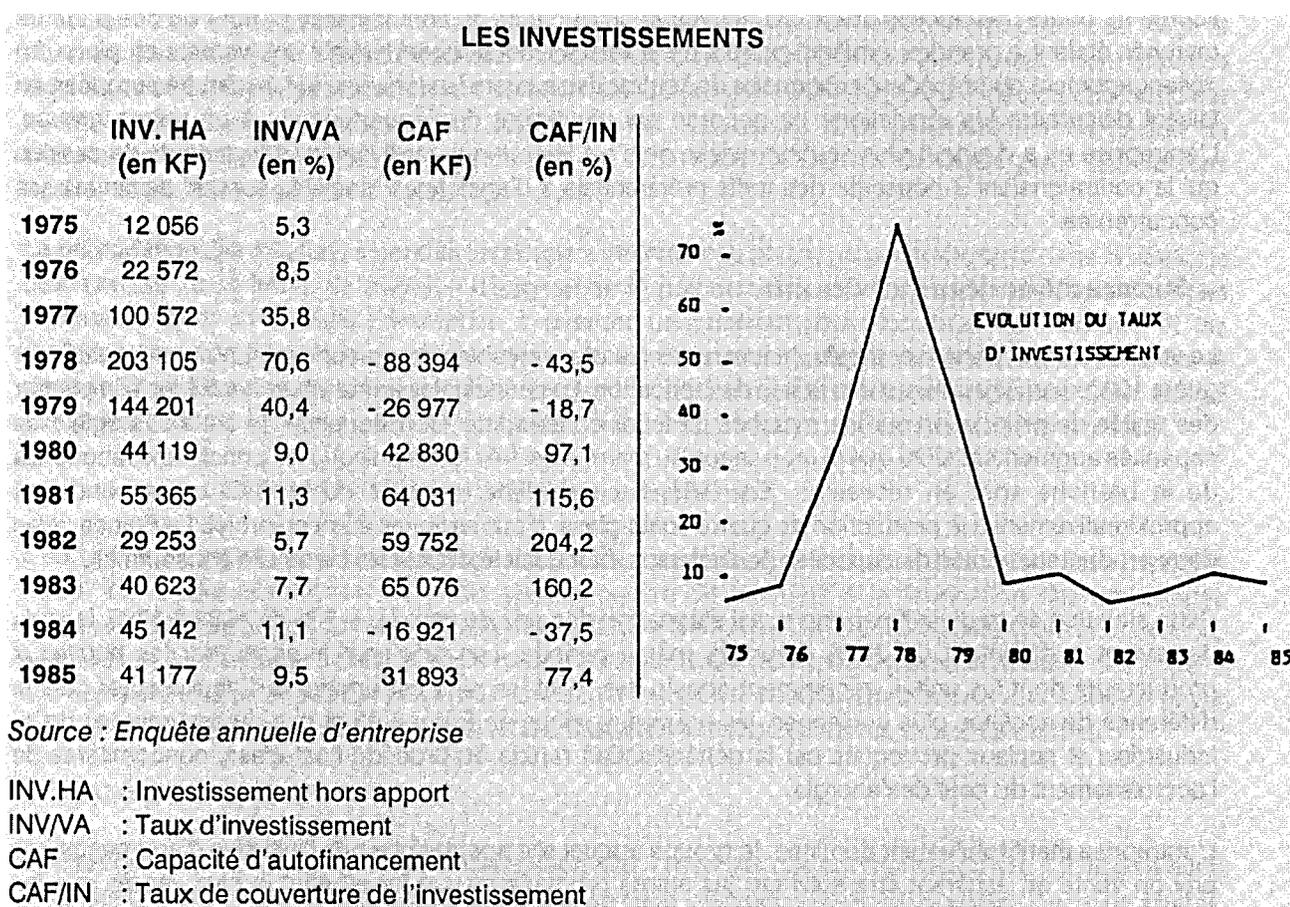
EVOLUTION DES RESULTATS ECONOMIQUES



Rechute

Les résultats d'exploitation se sont à nouveau détériorés les années suivantes. Le déficit atteignait 3,4 % du chiffre d'affaires en 1983, 11,4 % en 1984 et 3,8 % en 1985. Le prix de vente du verre n'augmentant pas dans les mêmes proportions que celui de l'énergie et des matières premières, le fléchissement du chiffre d'affaires observé en 1984 (- 4,2 % par rapport à 1983) s'est accompagné d'une forte chute de la valeur ajoutée (- 22,9 %) et des autres indices économiques (voir tableau : *les résultats de l'exploitation* et graphique : *évolution des résultats économiques*). Cette situation a entraîné un premier plan de licenciement en 1984 (l'accroissement des frais de personnel constaté cette année-là tient probablement au versement des différentes indemnités qui ont accompagné cette opération) puis un second en 1985 car les résultats ne s'étaient pas significativement redressés.

Des difficultés chroniques à investir



Fin 1984, l'entreprise estimait le montant de ses pertes cumulées depuis 1973 à 808 MF. Bien que le groupe ait procédé à plusieurs apports en capital (450 MF depuis 1982), elle n'était pas en mesure de financer la nécessaire réparation de ses deux floats. Avec un taux de couverture de l'investissement négatif, elle se trouvait dans une situation semblable à celle de 1978 et 1979 (voir tableau : *les investissements*), années de la construction de la seconde ligne de production après réparation de la première en 1977. Le poids des frais financiers supportés par la société (voir tableau : *les résultats de l'exploitation*) indique que ces opérations ont nécessité des emprunts et l'aide de l'actionnaire de l'époque, le groupe actuel finançant la réparation effectuée en 1985-1986. Malgré l'amélioration observée en 1985, la capacité de l'entreprise à financer elle-même ses investissements était inférieure à celle des sociétés verrières employant plus de 500 salariés (capacité d'autofinancement / investissement = 77,4 ; secteur = 121,6) (2).

(2) TRAITS FONDAMENTAUX DU SYSTEME INDUSTRIEL FRANCAIS. ENQUETE ANNUELLE D'ENTREPRISE 1985. Ministère de l'Industrie, des P et T et du Tourisme, SESSI, la Documentation Française, novembre 1986, p. 160.

1.2. Guerre commerciale pour des marchés en récession

● Les marchés et les concurrents

L'entreprise vendait environ 72 millions de mètres carrés de verre par an sur deux marchés principaux :

- le bâtiment (80 % du chiffre d'affaires) où, commercialisant des produits bruts ou transformés, elle détenait environ 30 % du marché national . Elle n'exportait que du verre brut : 60 % du C.A. réalisé sur ce type de produits l'étaient à l'étranger ;
- les transports, notamment la construction automobile, où elle détenait 25 % du marché national et commençait à exporter au moment de l'enquête.

Les ventes hors de France se faisaient pour 85 à 90 % vers l'Europe occidentale, dans un contexte de guerre commerciale entre verriers européens, américains et japonais. La concurrence mondiale s'est accrue au cours des années 1970 : de nouveaux producteurs se sont installés partout où des parts de marchés étaient à prendre, profitant parfois de la relative inertie commerciale des verriers en place. Le désengagement du précédent actionnaire de l'entreprise a accru les tensions sur le marché européen en faisant disparaître les régulations ou accords qui résultaient de l'appartenance à un même groupe. L'entreprise en a d'autant plus souffert qu'elle ne s'est libérée que tardivement des accords de cession qui la contraignaient à consentir des tarifs préférentiels à d'anciennes "sociétés-soeurs" devenues ses concurrentes.

● Surcapacité et stagnation des prix

Le verre étant pondéreux et fragile, les marchés les plus rentables se situent dans un rayon n'excédant guère 1000 kilomètres autour des unités de fabrication. Les principales firmes cherchent donc à implanter des unités de production sur les marchés de leurs concurrents. Conséquence de cette stratégie : les capacités augmentent alors que la croissance du marché est très faible puisque les principaux débouchés de la branche sont en récession. En 1985, les excédents annuels de la CEE correspondaient approximativement à la production de quatre floats-glass, d'autres lignes étant en projet. La France, avec deux producteurs dotés de capacités équivalentes, fabriquait le double de ce qu'elle consommait.

Cette situation se traduisait par une quasi-stagnation des prix de vente : + 7 % de 1982 à 1985, les prix de revient augmentant de 21 % durant la même période. Les prix sont imposés par les nouveaux producteurs dont les unités, récemment construites, sont les plus performantes. Il faut ajouter qu'à la différence de sociétés plus anciennes, les nouveaux venus en Europe n'ont pas dû assumer les coûts industriels et sociaux provoqués par la généralisation rapide du procédé float-glass, concomitante de l'accroissement du coût de l'énergie.

L'entreprise étant totalement dominée, le groupe auquel elle appartient a pris l'initiative d'augmenter ses prix de vente en espérant être suivi par les autres producteurs. Ce fut en effet le cas... après que les commandes reçues par l'entreprise aient chuté de 46 % le mois suivant l'application de cette décision. Les caractéristiques du produit sont, comme pour la politique d'implantation des unités de production, déterminantes: le verre brut étant un produit banal, il est difficile de fidéliser la clientèle qui, à qualité égale, achète au plus bas prix.

● Compétitivité : améliorer la qualité des produits

Alors que l'entreprise améliorait sa position pour les vitrages automobiles, la compétitivité des produits destinés au bâtiment se dégradait en 1984 et 1985. L'âge des deux lignes de production ne permettait pas d'obtenir facilement et régulièrement une qualité optimale. L'entreprise estimait être distancée sur ce terrain par au moins deux de ses concurrents alors que les exigences des utilisateurs allaient croissant. Ceci allait évidemment de pair avec une détérioration du rendement des outils de production, le verre étant sélectionné en fin de ligne pour fournir la qualité demandée.

Sans attendre la réparation des floats, l'entreprise s'efforçait d'éliminer les défauts créés en aval des phases à chaud, en procédant à des investissements et par la mise en place de procédures d'autocontrôle. De plus, elle veillait à améliorer son service à la clientèle: présentation des produits expédiés, strict respect des délais de livraison... Enfin, elle honorait des commandes pour le lendemain, voire le jour même, faisant évidemment payer ce service, rare dans une industrie lourde.

1.3. Relations inter-entreprises : mise sous tutelle et position encore défensive

• Une tutelle qui va au-delà du financier

L'entreprise soumet chaque année ses objectifs économiques à l'approbation de son actionnaire qui est très strict sur leur réalisation. Il imposait progressivement mais inexorablement une très grande rigueur de gestion en instaurant des procédures semblables à celles qui existent dans toutes ses filiales. Il souhaitait obtenir une gestion en temps réel et, au moment de l'enquête, les contrôles directs au siège et dans les établissements étaient fréquents. Cette tutelle avait des incidences techniques, toute dépense supérieure à un million de francs devant obtenir l'aval du groupe. Financier, celui-ci décidait de l'ampleur et de la nature des investissements. Alors que les réparations sont généralement l'occasion de transformations importantes, le float réparé en 1985-1986 l'a été à l'identique pour des raisons économiques mais aussi, on le verra, techniques.

La dégradation des résultats a conduit le groupe à intervenir de plus en plus directement dans la stratégie commerciale de la firme. Sa décision d'augmenter le prix du verre en résulte. Par ailleurs, il n'est pas impossible qu'il ait poussé l'entreprise à exercer un contrôle plus rigoureux sur l'activité et les performances commerciales des filiales qui jouissaient jusqu'alors d'une relative autonomie. Enfin, la rigueur financière concernait également la gestion du personnel puisque le pourcentage annuel d'augmentation de la masse salariale était déterminé par le groupe, tout écart devant être expliqué.

• Sous-traiter une grande partie des activités non verrières

L'entreprise a longtemps vécu en autarcie. L'établissement principal était ainsi doté de services capables de lui fournir des prestations allant du second oeuvre du bâtiment à la fabrication des emballages nécessaires à l'expédition du verre. L'austérité a entraîné la suppression de ces ateliers et un recours accru à la sous-traitance ou au travail en régie pour tous les travaux non spécifiquement verriers. Cet appel à des compétences extérieures a aussi pour fonction de réduire les coûts salariaux : on veut éviter de payer des "salaires de verriers" à un personnel relevant de conventions collectives moins favorables.

• Relations amont-aval

L'entreprise couvrant l'ensemble de la filière verre plat, l'essentiel des contraintes qu'elle subissait étaient liées aux caractéristiques du marché, les exigences de la clientèle n'étant qu'un aspect de ce problème.

Les possibilités de mettre au point de nouveaux produits pour le bâtiment sont faibles et limitées aux produits transformés. La situation est différente pour le verre destiné à l'automobile où des collaborations commençaient à s'instaurer entre les services de recherche-développement de l'entreprise et ceux des constructeurs.

• Rapports avec les concurrents

Des accords de cession existent avec des confrères pour des qualités de verre que l'entreprise souhaite maintenir à son catalogue mais qu'il ne serait pas rentable de fabriquer (verre de couleur, fortes épaisseurs). Les synergies se font d'abord, mais non exclusivement, avec les sociétés-soeurs du groupe.

Le discours dominant à propos de la concurrence place plutôt les relations sur le terrain de la guerre économique. L'entreprise ne se compare pas aux entreprises qui ont par le passé supporté les mêmes

contraintes qu'elle mais érige en modèle les nouveaux venus sur le marché européen, cherchant à approcher au plus près leurs performances.

1.4. L'établissement dans l'entreprise

Ce qui a été dit des marchés et de la situation commerciale de l'entreprise vaut pour l'établissement étudié. Il est la pièce maîtresse de la société dont il emploie 64 % des salariés et dont il est la seule entité véritablement productive : les autres établissements et les filiales transforment le verre qu'il fabrique. Il réalise plus des trois-quarts du chiffre d'affaires de la firme : 76 % en 1983 et 79 % en 1984. S'il venait à s'écrouler, l'entreprise ne disparaîtrait pas nécessairement mais changerait d'activité. Il fait donc l'objet d'une attention particulière de la part de la direction générale et, de plus en plus, des représentants du groupe : tous sont assez fréquemment présents dans ses murs. Compte tenu de ce statut particulier l'établissement a reçu, en 1984, 90 % du montant total des investissements de l'entreprise.

2. LA CONFIGURATION PRODUCTIVE

Héritière d'une longue tradition verrière, l'entreprise se trouvait en 1985 prisonnière d'un tel réseau de contraintes qu'elle donnait parfois l'impression de ne pouvoir progresser dans son "métier". Le rôle du groupe paraissait d'autant plus important : il imposait à sa filiale ses options essentielles mais lui apportait un appui technique sans faille.

LA COMBINAISON PRODUCTIVE

Capital engagé par tête (*immobilisations brutes/effectif moyen*) : 499 383 F en 1984. La même année, la moyenne du secteur était de 221 000 F. L'écart tient à la structure de cette industrie dont près des 2/3 des établissements exercent une activité de transformation et emploient moins de 100 salariés.

Taux de participation financière à l'obligation légale en matière de formation continue (*% masse salariale*) :

Sources : Bilans sociaux, Déclarations 2483 et Statistique de la Formation professionnelle continue financée par les entreprises (CEREQ, publication annuelle).

| | 1978 | 1979 | 1980 | 1981 | 1982 | 1983 | 1984 |
|----------------------|---------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Entreprise | 1,271,361,412,61 | | | | | | |
| Etablissement | 1,952,421,621,261,321,473,11 | | | | | | |
| Secteur | 1,711,691,551,671,781,711,66(*) | | | | | | |

(*) L'entreprise change de classe de taille : elle appartenait auparavant aux plus de 2000 salariés dont le taux de participation a été de 2,21 % en 1984.

Recherche-Développement (*dépenses intérieures de recherche / valeur ajoutée au prix du marché*) : 2,3 % en 1984 (secteur : 3 %).

Taux d'encadrement de l'établissement en 1984 (*Ingénieurs et cadres + professions intermédiaires/effectif total*) : 25,0 % ; secteur : 17,52 % (Source : Enquête structure des emplois).

Proportion d'ouvriers non qualifiés parmi les ouvriers de l'établissement principal en 1984 : 48,7 % ; secteur : 43,8 %. (Source : Enquête structure des emplois).

Le process et les outils

Un seul procédé de fabrication est utilisé dans l'établissement depuis 1981: le float-glass ou verre flotté.

L'élaboration du verre se fait en quatre phases continues, dites phases à chaud :

- la composition : dosage et mélange des matières premières ;*
- la fusion : le matériau traverse un four à bassin où il est malaxé et progressivement porté à une température de l'ordre de 1600° C ; les fours sont chauffés au fuel lourd auquel on substitue parfois le gaz naturel pour des raisons d'économie car le combustible représente 1/3 du prix de revient du verre ;*
- le bain, à qui le procédé doit son nom : à la sortie du four, le verre flotte et s'étale sur un bain d'étain fondu ;*
- l'étenderie : abaissement contrôlé de la température du produit dans une galerie fermée.*

Au-delà commence le secteur dit du verre froid où le processus devient discontinu. Le ruban de verre est découpé automatiquement, à la sortie de l'étenderie, en grands plateaux qui peuvent être expédiés, aiguillés vers d'autres lignes de découpe ou stockés.

Un premier contrôle qualité intervient avant la première découpe, des plateaux étant ensuite prélevés pour analyse approfondie en laboratoire.

Les deux lignes en fonctionnement dans l'établissement produisent respectivement 550 et 750 tonnes de verre par jour.

La durée d'une campagne de production est actuellement de 7 à 8 ans. Au-delà, il est nécessaire d'arrêter l'installation plusieurs mois pour la réparer. Compte tenu du coût de ce type d'opération, on s'efforce de prolonger la durée des campagnes.

2.1. Des difficultés communes à tous les verriers

● Un processus non encore totalement maîtrisé

Des inconnues subsistent dans le processus d'élaboration du verre, par exemple le schéma logique d'association de ses constituants ou l'incidence des variations de température sur certaines propriétés physiques du produit. Ces lacunes, qui limiteraient les possibilités de conduite automatique des installations, expliquent en partie que les deux ateliers les plus informatisés de l'établissement étudié soient l'amont et l'aval du process, c'est à dire la composition et la découpe. Des systèmes de régulation plus classiques sont utilisés dans les phases à chaud.

● Une industrie dévoreuse d'énergie

Le bilan thermique des fours est d'environ 40 % ce qui signifie que près des deux-tiers des calories dépensées sont perdues. Une grande partie des recherches verrières concerne donc les économies d'énergie et le groupe testait au moment de l'enquête un four de conception nouvelle, plus économe, destiné à être généralisé à l'ensemble de ses usines. En conséquence, la réparation de l'un des deux floats commencée en 1985 n'a pas été faite en vue d'une campagne complète mais pour une durée de trois ans. Certains ingénieurs se demandaient toutefois, compte tenu de la situation française, si la rentabilité de l'opération serait aussi importante que prévu et s'il n'eût pas été préférable de chercher, comme le concurrent national, à utiliser davantage l'électricité.

2.2. Des difficultés spécifiques à l'établissement

- **Des outils fatigués et en partie dépassés**

Le problème principal de l'établissement a déjà été évoqué: ses deux floats arrivaient en fin de campagne et ne permettaient plus d'obtenir une qualité satisfaisante du double point de vue de la rentabilité des équipements et des exigences du marché.

Corollaire du vieillissement des outils et de la difficulté à investir : la plupart des automates programmables installés sur les lignes étaient dépassés, ce qui posait le problème de leur maintenance et de leur conception. La centralisation du système pilotant les lignes de découpe, par exemple, accroît l'importance des pertes de production en cas de panne. La réfection du plus ancien des deux floats devrait améliorer la qualité de ses produits. Par contre, réparer à l'identique signifiait que l'on ne passerait pas à une autre génération de calculateurs.

Les cadres de l'entreprise et de l'établissement n'avaient pas tous le même avis sur les possibilités d'utiliser l'informatique sur les floats, qu'il s'agisse de la conduite du process ou d'un recueil d'informations susceptible d'en améliorer la connaissance. Ceux qui avaient visité les usines américaines du groupe étaient moins timorés que leurs collègues sur ce point. La plupart des responsables rencontrés pensaient que l'établissement adapterait des solutions techniques conçues par le groupe, qu'il s'agisse du système de commande ou, comme dans le cas des fours, de la conception de l'outil. On reviendra sur ce point à propos de l'informatique et de la recherche.

- **Une usine prisonnière de son site**

L'établissement occupe le même site qu'à l'époque de sa création. La construction de nouveaux ateliers a souvent résulté d'un compromis entre l'idéal et le possible. De ce fait, la configuration géographique de l'usine complique les circuits de matières premières et le tracé des lignes de découpe ce qui accroît les transports intermédiaires et les coûts de main-d'oeuvre. Elle interdit des transformations qui permettraient de réduire les coûts d'exploitation et, dans le cas de la découpe, de s'adapter à l'évolution de la demande.

2.3. Organisation fonctionnelle : la difficulté de ne pas sacrifier l'avenir au présent

- **Sortir du rouge à n'importe quel prix ?**

Retrouver la santé financière était un impératif catégorique pour l'entreprise. Elle jugeait vital de retrouver sa capacité d'autofinancement car sa compétitivité ne pourrait progresser de façon significative sans investissements. Elle craignait surtout que la persistance de son déficit comptable n'entraîne la défection d'un actionnaire dont les objectifs sont ambitieux.

Leader mondial de sa branche, le groupe entend le rester dans tous ses domaines d'activité à savoir, dans l'ordre où il les cite dans une plaquette diffusée à l'ensemble de ses salariés : ressources humaines, technologie, production et marketing. Il a pour objectif d'atteindre d'ici 1994 un revenu moyen sur actifs nets de 18 % et une croissance annuelle de 4 % du chiffre d'affaires net. Si des ajustements peuvent être admis en fonction des conditions locales, les objectifs financiers seront placés à un niveau tel qu'ils exigeront de toutes les filiales des "*performances supérieures par rapport à leur potentiel de profit et de développement*". La productivité de chaque employé devra croître d'au moins 3 % par an.

La position de la direction générale de l'entreprise, qui a charge d'approcher au plus près ces objectifs, était difficile compte tenu du contexte économique. En outre, la situation "socio-historique" de la firme en compliquait la réalisation, une grande partie de ses dirigeants actuels étant originaires de l'établissement étudié. Cet élément, qui peut être facilitant dans le rôle d'intermédiaire que joue le siège entre le groupe

et les usines, est parfois perturbant à cause de la complexité des rapports qui se sont tissés au fil du temps. La tutelle étroite exercée sur l'établissement principal a déjà été évoquée. Certains membres de la direction générale ne semblaient pas avoir totalement abandonné leurs anciennes prérogatives, soit parce qu'ils estimaient que leur connaissance du "terrain" légitimait cette attitude, soit à cause de la place centrale de l'usine dans le dispositif industriel de la société.

Dans ce contexte et malgré sa forte position stratégique, l'établissement principal avait quelque difficulté à affirmer son identité et se soumettait à une direction générale très soucieuse de réaliser des performances économiques de nature à satisfaire le groupe. Il en résultait une austérité draconienne dont les effets immédiats et potentiels étaient contestés par une partie des chefs de services : outre les difficultés de fonctionnement qu'il leur incombait de résoudre quotidiennement, une question revenait avec insistance: sous couvert d'économies, ne sacrifiait-on pas le présent à un avenir hypothétique ? L'actionnaire exigeait, certes, un retour rapide à la rentabilité mais certains cadres estimaient qu'il ne le souhaitait pas nécessairement au prix d'une politique de très court terme, quel que soit le domaine considéré : l'horizon de l'entreprise était l'année, celui du groupe la décennie.

- **Un exemple : le sous-investissement informatique.**

L'entreprise était sous-équipée sur le plan informatique, qu'il s'agisse de la gestion ou, comme on l'a vu, du process. Ayant utilisé au début des années 70 des systèmes coûteux et aux performances décevantes, elle a totalement désinvesti, au propre et au figuré, ce domaine lorsque sa situation financière s'est dégradée. Ce sous-investissement, par les coûts cachés qu'il entraîne, est contradictoire avec la volonté affichée de réduire les frais généraux. La firme a engagé un important effort d'informatisation des services, d'abord pour faire de la "productivité administrative", ensuite parce que le groupe l'a fortement poussée dans cette voie en lui apportant son appui technique et en autorisant des embauches, l'informatique étant nécessaire à la gestion plus rigoureuse qu'il souhaite.

Le cas de l'informatique de gestion amène à se demander si l'entreprise s'était mise en état de plaider efficacement, face aux financiers du groupe, le dossier d'automatisation du float réparé en 1985, la direction générale l'ayant emporté sur les opérationnels. Le choix de ne pas informatiser davantage comportait, selon certains ingénieurs, un risque fatal pour l'entreprise, seuls des automatismes plus évolués pouvant accroître sa compétitivité. De tels arguments, étayés par un dossier technique, auraient peut-être convaincu le groupe, même si celui-ci prévoyait de construire trois ans plus tard un four de conception entièrement nouvelle. L'entreprise avait-elle tenté d'élaborer un tel dossier ? Si oui, était-elle certaine d'obtenir une performance optimale d'un outil plus évolué ? Autrement dit, pensait-elle disposer du potentiel humain impliqué par une telle mutation ? L'analyse des caractéristiques de la main-d'oeuvre devrait donner des éléments de réponse à cette question mais on peut d'ores et déjà l'aborder sous un autre angle à propos de la politique de recherche.

- **Un autre sous-investissement : la recherche**

Les difficultés économiques ont conduit l'entreprise à interrompre ses travaux sur la conduite automatique du process au début des années 70. Par la suite, son centre de recherche a perdu les deux tiers de ses effectifs et a centré l'essentiel de son activité sur le développement. Il ne déposait pas de brevets au moment de l'enquête. En 1984, la part de la valeur ajoutée consacrée à la recherche-développement (2,3 %) était inférieure à la moyenne du secteur (3 %) (3). Il semblait exclu que ces dépenses reprennent beaucoup d'importance dans un avenir proche compte tenu de la situation financière de la firme. On comprend que, comme son prédécesseur, le groupe centralise ce type d'activité pour en minimiser les coûts puisque de nombreux essais doivent se faire en grandeur nature. Dans la mesure où l'entreprise a accès à l'important potentiel de recherche de son nouvel actionnaire, elle n'est plus défavorisée par rapport à ses concurrents : c'est en partie grâce à lui qu'elle a gagné des marchés en réussissant la mise au point de nouveaux vitrages automobiles alors que d'autres verriers avaient échoué.

(3) RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT DANS LES ENTREPRISES. RESULTATS 1984, ministère de l'Education nationale, ministère de la Recherche et de l'Enseignement supérieur, juin 1986, p. 49.

Toutefois, l'abandon par l'entreprise de toute politique spécifique de recherche peut devenir coûteux à terme : il n'y a pas systématiquement adéquation entre les besoins des usines américaines et françaises comme le montrent les interrogations sur la rentabilité du nouveau four évoquées ci-dessus (4). Ce manque d'autonomie technique inspire aux représentants des salariés d'autres questions : l'entreprise peut-elle évoluer dans son propre métier sans faire de recherche ? Ne se condamne-t-elle pas elle-même par ses choix ? Se trouve ainsi posé le problème de la maîtrise du métier et un de ses corollaires qui ne concerne pas exclusivement le service recherche-développement : celui de la compétence des hommes.

Ne faisant pratiquement plus de recherche fondamentale, le service développement a vu croître sa fonction d'assistance à la production. Il conçoit et réalise à la demande de celle-ci des transformations de procédés et en assure la mise au point sur les lignes. Or le personnel de fabrication avait une extrême difficulté à prendre le relais, sollicitant la recherche-développement au moindre problème. Même si les départs et un renouvellement exclusivement assuré par la mobilité interne ont appauvri le potentiel du service, il restait probablement l'unité la plus forte de l'établissement principal sur le plan technique. Le groupe était apparemment arrivé à la même conclusion : la recherche pensait être son interlocuteur privilégié au moment où les procédés conçus aux Etats-Unis seraient transférés à l'usine.

2.4. Main-d'oeuvre : chute des effectifs et non-renouvellement

• Forte réduction des effectifs

Une diminution plus importante que celle de la branche

En dix ans, l'entreprise a perdu les deux-tiers de ses effectifs et son établissement principal la moitié (5). Plus rapide dans un premier temps au niveau de l'entreprise, la décade s'est faite dans des proportions identiques les cinq dernières années :

- de 1976 à 1981, 36,5 % des salariés ont quitté l'entreprise et 22,2 % l'établissement étudié ;
- de 1981 à 1985, la diminution a été de 33,2 % pour l'entreprise et de 33,6 % pour l'établissement qu'apparemment son importance stratégique ne protégeait plus.

Les effectifs de l'entreprise et de l'établissement ont régressé de façon plus importante que ceux de la branche verre plat (6). Celle-ci a perdu près de 22 % de son effectif de 1976 à 1983, la chute étant de 45,5 % pour l'entreprise et de 35 % pour l'établissement durant la même période.

Pourquoi une telle décade ?

La diminution du nombre de salariés avait deux objectifs explicites : réduire les frais de personnel et se rapprocher le plus possible des ratios de productivité apparente du travail du concurrent le plus performant d'Europe qui est bénéficiaire et qui, dans une usine récemment construite dont les activités et la capacité de production sont comparables à celles de l'établissement principal, emploie 300 personnes de moins que lui. Ainsi, chaque année, au moment de l'élaboration du budget, la direction de l'entreprise demande aux chefs de services de préciser l'effectif nécessaire aux objectifs de production tout en permettant d'approcher, avec un minimum d'investissements, les ratios des verreries les plus rentables.

La productivité apparente du travail a fortement augmenté de 1978 à 1983 : bien qu'exprimés en francs courants, les chiffres ci-après le montrent. Ce résultat doit beaucoup à la mise en route du second float qui s'est faite pratiquement sans embauches, le personnel des ateliers que l'on fermait étant muté vers les nouvelles installations.

(4) Cf. le paragraphe : Une industrie dévoreuse d'énergie.

(5) Voir tableau : Evolution des effectifs de 1976 à 1985.

(6) Source : Enquête Structure des Emplois (Enquête sur l'emploi des travailleurs handicapés du ministère des Affaires sociales et de l'Emploi.

Productivité apparente du travail en KF (VABCF/Effectif moyen) :

| 1978 | 1979 | 1980 | 1981 | 1982 | 1983 | 1984 | 1985 |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 75,0 | 106,6 | 158,7 | 177,4 | 197,7 | 225,8 | 196,2 | 246,2 |

Secteur : 236,6 pour les entreprises de plus de 500 salariés en 1985.
(Source : Enquête annuelle d'entreprise)

Les moyens de la décrue

Les recrutements ont pratiquement cessé de 1973 à 1984 comme en témoigne la faible proportion de salariés dont l'ancienneté est inférieure à 5 ans (voir encadré : "La main-d'oeuvre et l'emploi").

L'entreprise a également eu recours aux cessations anticipées d'activité : elle a financé des départs à 54 ans en 1981, les conventions d'allocations spéciales du Fonds national de l'emploi prenant ensuite le relais. Cette mesure explique en partie que les départs de cadres aient été assez nombreux : 46 % de la catégorie (soit 27 personnes) dans l'établissement principal de 1976 à 1983 et 21,6 % (soit 46 personnes) de 1981 à 1984 au niveau de l'entreprise. L'âge moyen des cadres est l'un des plus élevés, les embauches étant trop peu nombreuses pour compenser les départs. On observe le même phénomène pour la maîtrise au niveau de l'établissement (l'effectif de la catégorie a diminué de 35 % de 1976 à 1983, soit 58 personnes).

La dégradation des résultats économiques a motivé, en 1984, un important licenciement (plus de 200 personnes dans l'établissement principal). Une grande partie de ces licenciements s'est "transformée" en départs volontaires par capitalisation de différentes indemnités.

LA MAIN-D'OEUVRE ET L'EMPLOI

Evolution de la structure des emplois :

| | | I-C | T-AM | EMP | O.Q. | ONQ | TOTAL |
|----------------------|-------------|-----|------|-----|-------|------|-------|
| Entreprise | 1981 | 213 | 463 | 218 | 1 281 | 446 | 2 621 |
| | % | 8,1 | 17,7 | 8,3 | 48,9 | 17,0 | 100,0 |
| 1984 | 1984 | 167 | 390 | 122 | 961 | 208 | 1 848 |
| | % | 9,0 | 21,1 | 6,6 | 52,0 | 11,3 | 100,0 |
| Etablissement | 1981 | 66 | 282 | 115 | 951 | 147 | 1 561 |
| | % | 4,2 | 18,1 | 7,4 | 60,9 | 9,4 | 100,0 |
| 1984 | 1984 | 72 | 273 | 68 | 727 | 40 | 1 180 |
| | % | 6,1 | 23,1 | 5,8 | 61,6 | 3,4 | 100,0 |

Proportion de femmes par C.S.P. en 1984 (en % de l'effectif de chaque catégorie) :

| | I-C | T-AM | EMPL | O.Q. | ONQ | ENSEMBLE |
|----------------------|-----|------|------|------|------|----------|
| Entreprise | 9,0 | 13,3 | 70,3 | 0,5 | 5,2 | 9,1 |
| Etablissement | 2,8 | 5,5 | 75,0 | 0,1 | 17,5 | 6,4 |

Proportion de travailleurs étrangers en 1984 :

Entreprise 7,7 % dont 84,3 % parmi les ouvriers.

Etablissement 5,3 % dont 76 % parmi les ouvriers (taux stable).

Age moyen par CSP en 1984 :

| | I.C. | T-AM | EMPL | OUV. | Age moy. | < 35 ans |
|---------------|------|------|------|------|----------|----------|
| Entreprise | 45,3 | 42,7 | 41,3 | 42,9 | 43,4 | 17,3 % |
| Etablissement | 42,8 | 45,3 | 39,9 | 42,0 | 43,2 | 16,9 % |

Ancienneté en 1984 :

| | < 5 ans | 5 à 9 | 10 à 24 | 25 et + | Anc. moy. |
|---------------|---------|-------|---------|---------|----------------------|
| Entreprise | 4,8 % | 1,9 % | 65,7 % | 27,6 % | 19,2 ans |
| Etablissement | 1,2 % | 0,8 % | 69,0 % | 29,0 % | H : 19,9 F : 18,9 |

Taux d'entrée (*) :

| | | I-C | T-AM | EMPL | OUV. | ENSEMBLE |
|---------------|------|------|------|------|------|----------|
| Entreprise | 1983 | 4,3 | 1,3 | 26,7 | 6,9 | 7,2 |
| | 1984 | 11,5 | 2,9 | 16,8 | 3,4 | 4,9 |
| Etablissement | 1983 | 1,3 | 1,3 | 31,4 | 10,1 | 9,3 |
| | 1984 | 12,1 | 1,4 | 3,8 | 8,4 | 5,1 |

(*) Total des entrées / (effectif de début d'année + effectif de fin d'année / 2) . Le taux de sortie a été calculé de la même manière.

Taux de sortie :

| | | I.C. | T-AM | EMPL | OUV. | ENSEMBLE |
|---------------|------|------|------|------|------|----------|
| Entreprise | 1983 | 7,5 | 7,2 | 34,0 | 16,3 | 15,2 |
| | 1984 | 23,5 | 13,8 | 42,1 | 22,8 | 22,4 |
| Etablissement | 1983 | 3,8 | 2,7 | 37,2 | 13,2 | 12,2 |
| | 1984 | 20,1 | 10,0 | 9,9 | 58,1 | 26,0 |

Contrats à durée déterminée : recours quasi exclusif au moment des congés payés.

Travail temporaire : très faible recours.

(Source : Bilans sociaux)

● **Le difficile ajustement de la charge de travail**

La sous-traitance des activités non verrières et le travail en régie ont déjà été évoqués comme des moyens utilisés par l'entreprise pour faire face à une charge de travail qui ne diminue guère compte tenu de la faiblesse des investissements. Ces recours étaient limités en 1985. Dans l'établissement principal, l'objectif était de sous-traiter 7 % des activités de maintenance. Enfin, l'appel aux contrats à durée déterminée se fait presque exclusivement de juin à septembre pour remplacer les ouvriers et les employés en congés payés, fonction partiellement remplie en 1985 par des jeunes en stages d'insertion à la vie professionnelle.

L'établissement a plutôt tenté de répartir différemment le travail sur le personnel en place. La polyvalence, en augmentant la mobilité entre machines, voire entre ateliers, a diminué les temps morts ; le désir d'impliquer davantage le personnel de fabrication dans les activités de maintenance participe du même souci. Ce type d'action a surtout concerné les ateliers du verre froid. Les réorganisations n'ont été sensibles dans les phases à chaud qu'en 1985 avec la suppression de postes d'agents de maîtrise.

La polyvalence trouve toutefois ses limites et l'intensification du travail résultant des réductions d'effectif a été plus ou moins facilement absorbée. Un recours important aux heures supplémentaires a été observé dans des unités dont la charge ne pouvait pas être également répartie entre des individus dont les compétences n'étaient pas interchangeable. Enfin, certains ateliers se sont trouvés en sous-effectif après le plan de licenciements de 1985. Ceci a provoqué une grève d'un mois, très suivie, dans un atelier de transformation qui était devenu bénéficiaire au cours de l'exercice précédent.

La diminution des effectifs semble avoir été décidée sur critères exclusivement économiques, sans qu'une nouvelle organisation tenant compte de l'état des qualifications ait été préalablement pensée et sans que la formation continue joue un rôle très significatif dans les mutations en cours. Une erreur commise cinq ans plus tôt a ainsi été reproduite : l'augmentation de charge résultant de la mise en route du second float avait entraîné des mutations hâtives et des promotions mal préparées, ce que l'on a regretté par la suite.

Ces "flottements" sont surprenants à divers titres. D'abord parce que selon la plupart des responsables, un des problèmes majeurs de l'établissement est que les nombreux départs et l'arrêt de l'embauche ont abaissé le niveau général de compétence de la main-d'oeuvre. Ensuite parce que l'un des objectifs assignés par le groupe aux services du personnel de ses filiales est "d'identifier les points clés des besoins de qualification". Or la direction de l'entreprise va habituellement au-devant des désirs du groupe.

● **Structure des emplois : transformations subies ou tentatives de recomposition ?**

L'enquête Structure des emplois permet à la fois de comparer les chiffres de l'établissement à ceux de la branche verre plat et de reconstituer une série plus longue que les autres sources (le changement de nomenclature rend toutefois risquées les comparaisons allant au-delà de 1983). Le tableau ci-après complète l'encadré : *La main-d'oeuvre et l'emploi*.

| | | EVOLUTION DE LA STRUCTURE DES EMPLOIS | | | | | | |
|---------------------------|-------------|---------------------------------------|-------|-------|-------|--------|-------|------------|
| | | I-C | TECH | A.M. | EMPL | O.Q. | ONQ | TOTAL |
| Etablissement | 1976 | 58 | 139 | 166 | 258 | 1 057 | 546 | 2 224 |
| | % | 2,6 | 6,2 | 7,5 | 11,6 | 41,6 | 24,6 | 100,0 |
| | 1983 | 31 | 111 | 108 | 117 | 767 | 313 | 1 447 |
| | % | 2,1 | 7,1 | 7,5 | 8,1 | 53,0 | 21,6 | 100,0 |
| Branche Verre plat | 1976 | 1 611 | 2 430 | 1 561 | 3 954 | 10 633 | 5 296 | 25 538 (*) |
| | % | 6,3 | 9,5 | 6,1 | 15,5 | 41,6 | 20,8 | 100,0 |
| | 1983 | 1 182 | 1 711 | 1 242 | 2 519 | 8 303 | 4 967 | 19 954 (*) |
| | % | 5,9 | 8,6 | 6,2 | 12,6 | 41,6 | 24,9 | 100,0 |

(*) Les totaux ne correspondent pas exactement à la somme des différentes catégories, la qualification de quelques dizaines de personnes n'ayant pas été précisée à l'enquête.

En 1976, l'établissement avait une structure moins "technique" que sa branche : les ouvriers et la maîtrise y étaient plus représentés que les techniciens, ingénieurs et cadres. Il est possible que cette configuration soit l'héritière de pratiques de recrutement et de promotion traditionnelles mais non spécifiques à cette industrie : embauche avec un faible niveau de formation puis cheminement progressif dans de longues filières promotionnelles. L'écart avec la branche pourrait suggérer que l'établissement a évolué moins vite que d'autres verreries en ce domaine. L'arrêt du recrutement dès 1973 rend cette hypothèse plausible et expliquerait que la différence se soit maintenue pour les cadres qui ont été largement concernés par les cessations anticipées d'activité.

Les quelques recrutements récents indiquent une volonté de modifier les caractéristiques de la main-d'oeuvre. Effet pervers des mesures d'âge, le départ des cadres n'était pas souhaité par l'entreprise qui le considère comme une perte de compétences. La reprise de l'embauche a commencé par eux : ils représentaient près de la moitié du personnel ayant moins de cinq ans d'ancienneté en 1984.

Seconde transformation de la structure des emplois : la progression de la part des techniciens, sensible à partir de 1979 -1980, époque de l'automatisation de l'atelier de composition et des lignes de découpe. Les rares embauches dont a bénéficié l'établissement avant 1984 ont concerné ce type de spécialistes. La maîtrise, par contre, est à l'instar des cadres victime des mesures d'âge ce qui donne lieu à différentes appréciations : les départs représentent une perte de savoir-faire encore utiles dans un process non maîtrisé mais ils répondent aussi à la double nécessité de raccourcir la ligne hiérarchique en renouvelant un personnel dont la formation technique devient insuffisante.

Les autres évolutions de structure correspondent aux tendances souhaitées par l'entreprise, notamment la régression de la part du personnel le moins qualifié et non directement productif. L'effectif des ouvriers sans qualification a diminué d'environ 43 % (soit 233 personnes), celui des employés de près de 55 % (soit 141 personnes). L'utilisation accrue de l'informatique devrait alléger encore la proportion d'employés. Le cas des ouvriers non qualifiés est moins clair. Le caractère aveugle des moyens utilisés pour réduire les effectifs avant 1984 ne peut expliquer que la catégorie régresse plus que d'autres en valeurs absolue et relative. Un glissement conventionnel a pu se produire en deux occasions : au moment de la mise en route du second float où de nombreuses activités de manutention ont disparu, puis lorsque la polyvalence s'est développée dans les ateliers situés en aval des phases à chaud où les classifications étaient les plus basses. Dans les deux cas, la transformation des activités individuelles a entraîné des changements de coefficients du fait de l'application d'un accord d'entreprise.

Moins "technique" que celle de la branche en 1976, la structure des emplois de l'établissement ne l'était sans doute pas davantage en 1985, les recrutements aux plus hauts niveaux de qualification ayant été trop peu nombreux. L'effectif de certains d'entre eux a pu, comme celui des ouvriers qualifiés, s'accroître artificiellement par suite de changements de classifications mais la formation continue n'a pas compensé le non-renouvellement de la main-d'oeuvre. Or une étude faite en 1981 montrait que 70 % des ouvriers avaient été recrutés sans formation professionnelle initiale.

● **Renouveler demain plutôt que former aujourd'hui**

La formation continue : une charge plutôt qu'un investissement

Jusqu'en 1984, l'effort de formation de la firme a été inférieur à celui des entreprises verrières de même taille. En 1978, les difficultés financières ont conduit à supprimer le service formation de l'établissement, très actif les années précédentes. Il a été reconstitué en 1984 pour mettre sur pied les formations de conversion accompagnant les licenciements. Cette opération explique l'augmentation de l'effort cette année-là (7), où 79 % des dépenses sont allées à l'établissement principal. L'aide du Fonds national de l'emploi a été obtenue pour les stages de conversion de 1984 et pour des actions internes organisées l'année suivante. Ce recours à l'aide publique apparaît comme un moyen pour l'entreprise de déplacer vers l'Etat des coûts dont elle ne percevait pas la rentabilité à court terme. Un projet d'utiliser la formation comme substitut à la réduction du temps de travail s'inscrivait dans la même logique.

Constatant que l'effort de formation croissait fortement l'année où l'établissement licencierait pour la première fois, les organisations syndicales dénonçaient le recours à l'aide publique dans ce cadre, associant explicitement formation et licenciement. Les salariés hésitaient parfois à partir en stage, craignant soit de ne pas retrouver leur poste à leur retour, soit de passer pour potentiellement mobiles alors que ce n'était pas le cas. La situation était paradoxale car les représentants syndicaux soulignaient eux-mêmes le risque de licenciement encouru par une partie du personnel en raison de ses lacunes techniques, regrettant que la formation continue, inégalement répartie et trop strictement adaptative, ne lui ait pas permis d'évoluer.

(7) Voir encadré "Combinaison productive".

Force est de convenir qu'il était difficile de donner une dimension prospective aux plans de formation de l'établissement compte tenu de l'incertitude technique dans laquelle il se trouvait. Des formations à caractère général avaient néanmoins été proposées en 1985 afin de (re)mettre à niveau une partie de la maîtrise et de l'encadrement. Très peu ont été réalisées par manque de disponibilité ou de conviction des intéressés.

Quand renouveler ?

La plupart des services de l'établissement étaient confrontés aux mêmes difficultés : le niveau d'une partie de leur personnel ne correspondait plus aux besoins alors que l'embauche était bloquée et que l'effectif, calculé au plus juste, ne permettait pas toujours de suivre les stages prévus par le plan de formation. Quelques actions engagées en 1984 et 1985 ont accompagné des réorganisations du travail, montrant que la formation continue pouvait compenser en partie la perte de compétence résultant des départs. Malgré le diagnostic unanimement positif qu'ils portaient sur ces stages, la plupart des chefs de services estimaient la main-d'oeuvre trop âgée et son niveau initial trop bas pour qu'elle puisse progresser de façon significative grâce à la formation continue.

Pour tous les responsables rencontrés, l'établissement ne règlera ses problèmes de qualification qu'en embauchant un personnel plus jeune et mieux formé. La réduction drastique des effectifs répondait aux exigences de productivité et rapprochait le moment où l'embauche souhaitée serait possible. On peut comprendre, dans cette logique, que l'entreprise ait investi le moins possible dans la formation d'une main-d'oeuvre qu'elle souhaitait renouveler.

Quelques responsables jugeaient cette politique risquée car, en production notamment, les jeunes embauchés ne peuvent être autonomes qu'après plusieurs mois d'expérience : certains services, où le personnel est âgé, risquent de se retrouver rapidement démunis. Ils auraient préféré que l'entreprise prenne le risque de justifier face à son actionnaire les "sur-coûts" liés à la formation : financement des stages et surtout moindre décreue des effectifs globaux. Les tenants de cette théorie pensaient que, raisonnant à plus long terme que sa filiale, le groupe ne serait pas nécessairement hostile à de tels choix, sous certaines conditions. Il pourrait, selon eux, accepter un sur-effectif lié à des embauches assurant un enrichissement et un renouvellement progressif des compétences : c'est le choix qu'il a fait pour les services informatiques. Il ne rejeterait peut-être pas non plus (l'aide publique ayant été sollicitée...) un accroissement de l'effort de formation car ses objectifs décennaux demandent aux services du personnel d'optimiser les performances à tous les niveaux par des formations spécifiques.

Quel renouvellement ?

La catégorie à propos de laquelle s'exprimaient le plus fréquemment des besoins de renouvellement est en même temps celle qui semblait avoir été la plus protégée des licenciements de 1984 et 1985. Il s'agit du personnel des phases à chaud dont la qualification est, dans l'état actuel de l'outil et des connaissances, nécessaire à l'entreprise.

A terme, le point le plus sensible et le plus incertain est la fonction de conduite des floats actuellement assurée par des ouvriers qualifiés qui ont une longue expérience et sont encore considérés comme l'aristocratie ouvrière de l'usine. Ces ouvriers et leur maîtrise se savent potentiellement menacés car le contenu de leur travail et la structure des équipes risquent d'être bouleversés lorsqu'une véritable rénovation des lignes de production se produira. Alors qu'une partie d'entre eux s'est adaptée à l'énorme mutation technique représentée par le procédé float-glass, une informatisation plus poussée les effraie : il s'agit pour eux d'un outil inconnu exigeant des connaissances qu'ils ne possèdent pas et ne pensent pas pouvoir acquérir à cause de leur âge... en quoi ils rejoignent l'appréciation portée sur eux par la majorité des cadres.

Critique envers les ouvriers et la maîtrise, une partie des cadres de fabrication ne réalisait pas qu'elle serait elle-même menacée par une mutation technique importante. Une proportion non négligeable de l'encadrement était issue du tas et n'avait pas reçu le complément de formation qui eût été nécessaire.

Certaines conséquences de cette situation ont été évoquées à propos du glissement involontaire de la fonction recherche vers l'assistance à la fabrication (8).

2.5. Gestion de main-d'oeuvre et relations sociales

La conjonction des problèmes démographique et de qualification illustre la difficulté à mettre en oeuvre une gestion anticipatrice des ressources humaines en période de difficultés économiques. A la priorité donnée au rétablissement de la rentabilité a correspondu une gestion de main-d'oeuvre où les critères quantitatifs ont dominé, la diminution des effectifs primant l'accroissement du niveau de qualification.

Les pratiques de l'entreprise se sont modifiées et se modifieront sous l'influence de deux facteurs qui déterminent les étapes des transformations en cours : l'évolution de sa situation économique et son changement d'actionnaire. Le fonctionnement antérieur de l'entreprise conduit à ne pas dissocier l'évolution de la gestion de main-d'oeuvre de celle des relations sociales.

• Du "laxisme" à la rigidité

Tous les responsables rencontrés qualifiaient de laxiste l'ancienne gestion du personnel, entendant par là que l'on accédait à toute revendication par crainte de la grève. Cet élément et la politique sociale du précédent actionnaire ont contribué à faire de l'établissement principal celui où, dans le bassin d'emploi, les salaires étaient les plus élevés, où la réduction du temps de travail a été la plus rapide et où l'on accordait le plus d'attention aux conditions de travail. Il faut préciser que l'abondance n'était pas également répartie entre les services et les catégories. Ainsi, la création de coefficients salariaux intermédiaires par rapport à ceux qui figurent dans la convention collective a surtout profité au personnel posté de la maintenance et des phases à chaud dont la position stratégique était la plus forte.

La direction de l'entreprise et les représentants des salariés étaient d'accord sur un point : le rapport de force, favorable aux organisations syndicales il y a une dizaine d'années, s'est quasiment inversé. Ces dernières constataient une perte d'influence qu'elles reliaient à un phénomène national et à la crainte où étaient les salariés de perdre leur emploi. Estimant avoir repris le pouvoir, la direction répondait négativement à la plupart des revendications qui lui étaient présentées.

Les augmentations de salaire, par exemple, ont été fortement limitées par les difficultés économiques et parce que la masse salariale doit évoluer selon un pourcentage déterminé par le groupe. En outre, la direction refusait les progressions indiciaires demandées par les chefs de services, arguant du fait que les intéressés bénéficiaient pour la plupart de coefficients supérieurs aux fonctions qu'ils exerçaient. Cela était en partie exact : les mutations internes consécutives aux fermetures d'ateliers ont entraîné la signature d'un accord d'entreprise stipulant que les salariés conserveraient leur rémunération antérieure, quel que soit le coefficient de leur nouveau poste. Parallèlement, les possibilités de promotion se sont progressivement fermées à cause de la stabilité de la main-d'oeuvre, de la réduction du nombre d'ateliers et, plus récemment, de la suppression de postes de contremaîtres.

Cette austérité posait différents problèmes. Elle n'était pas toujours appréciée des chefs de services à qui l'on demandait de mobiliser un personnel dont la charge de travail ne faisait que croître. Sur ce point, la rigueur salariale généralisée était en contradiction avec la politique de motivation individuelle que souhaitait promouvoir le groupe à tous les niveaux de la hiérarchie. Autre limite de l'austérité salariale : le recrutement de nouveaux cadres au prix du marché dans certaines spécialités comme l'informatique devait entraîner une série de réajustements pour les cadres en place.

(8) CF. le paragraphe : Un autre sous-investissement : la recherche.

● Autre groupe, autre gestion, autres relations sociales ?

A la différence de son prédécesseur, le groupe actuel ne compense pas la rigueur qu'il exige par le souci de conserver une image progressiste. Cela ne signifie pas qu'il soit indifférent aux données sociales : il imposait par exemple des objectifs de réduction du taux d'accidents du travail que l'entreprise estimait ambitieux parce qu'elle avait peu investi sur cette question jusqu'alors.

La politique de communication que demande de promouvoir l'actionnaire n'a d'autre fin que d'obtenir l'adhésion à ses objectifs économiques. Or, sur ce plan aussi, la situation de l'entreprise paraissait relativement bloquée : les échanges avec les partenaires sociaux étaient limités aux réunions des instances représentatives. Alors que des groupes discutant du fonctionnement des ateliers avaient existé au cours des années 70, en 1985, les lois Auroux n'étaient pas appliquées et aucun cercle de qualité n'avait jamais fonctionné dans l'établissement principal.

Consciente que tout rapport de force est susceptible de s'inverser, la direction de l'entreprise envisageait de définir de nouvelles formes de dialogue social. Il y allait aussi de sa crédibilité face à son actionnaire : selon elle, celui-ci n'intervenait pas directement dans la gestion de la main-d'oeuvre parce que d'importantes réductions d'effectif avaient été réussies sans conflits sociaux majeurs. Tenant à conserver ce crédit, elle devait introduire progressivement les méthodes de gestion en usage dans le groupe ce qui représentait un "grand changement de culture" qui ne pouvait guère être envisagé sans l'adhésion des salariés. Les principales difficultés à résoudre se situaient au niveau de la maîtrise : celle-ci sentait son avenir menacé et le syndicat le plus agressif de l'établissement principal, devenu majoritaire dans la catégorie, était aussi en passe de le devenir au comité d'entreprise.

Ces obstacles amenaient certains responsables à se demander si les équipes en place, marquées par leur style de gestion, étaient les mieux à même de proposer (et surtout de faire accepter) une autre manière de fonctionner : le problème du renouvellement des hommes se pose également ailleurs qu'en production.

3. AJUSTEMENTS ET PERSPECTIVES

3.1. Accepter le changement de groupe

Avec les difficultés, l'entreprise a très vite adopté une stratégie de repli : utilisation exclusive du procédé float pour la production, contacts extérieurs très réduits dans tous les domaines... L'isolement s'est accru au moment du changement d'actionnaire : bien que des contacts aient subsisté avec l'ancien groupe, l'entreprise a perdu des possibilités de confrontation d'expériences, la distance et l'obstacle de la langue limitant les échanges avec les Etats-Unis.

La firme ne parvenait que péniblement à sortir de cet isolement pour des raisons qui ne tiennent pas exclusivement à sa situation économique. Le personnel, à tous les niveaux de la hiérarchie, s'est senti abandonné par le groupe précédent. Un travail de deuil restait à faire, difficile à cause de l'austérité à laquelle l'entreprise était soumise et parce qu'une incertitude demeurait sur les intentions du nouvel actionnaire : ayant saisi une opportunité de s'implanter sur le marché européen, que ferait-il faire si l'équilibre tardait à revenir ? Cette crainte était très vive dans l'établissement principal qui voyait s'accélérer la diminution de ses effectifs après avoir vu un groupe américain racheter puis fermer rapidement une entreprise voisine.

Sans doute l'entreprise se sentait-elle protégée dans l'ancien groupe parce qu'elle en était co-fondatrice. Son nouveau statut est très différent : chacun est conscient qu'elle est devenue un élément de la stratégie commerciale de son nouvel actionnaire. Ce changement de perspective permet de mieux comprendre, peut-être, la raideur d'une direction qui jugeait vital de faire intégrer aux salariés une réalité qu'elle trouvait elle-même pénible à vivre.

3.2. Un ajustement imposé par le groupe : la rigueur de gestion

Amplement évoquée, elle passait par une transformation des outils, y compris au sens physique du terme puisque l'usage de l'informatique devait se banaliser.

Cette rigueur marquait progressivement les structures de l'entreprise, soit parce que le groupe demandait explicitement certaines réorganisations à des fins de contrôle, soit parce que la direction anticipait sur ce qu'elle pensait être sa volonté. Ainsi, directement ou indirectement, les exigences du groupe l'ont conduite à adopter une structure en ligne de produits *"afin d'assurer la meilleure adéquation possible entre les exigences du marché et le fonctionnement des outils de production"*.

3.3. La mutation industrielle : un ajustement et des perspectives offerts par le groupe

Effet tangible de cette mutation : la réparation de l'une des deux lignes de production, l'effet à venir étant l'implantation dans l'établissement principal d'un four de conception radicalement différente dont on attend une amélioration de compétitivité.

La construction de ce nouvel outil sera aussi l'occasion de passer à une autre génération d'automatismes. L'ensemble de ces mutations techniques entraînera une transformation de la structure des qualifications que l'on ne peut qu'esquisser tant les inconnues techniques et organisationnelles qui la sous-tendent sont nombreuses. Les modifications de l'organisation du travail observées et la timide reprise de l'embauche laissent présager que la ligne hiérarchique sera plus courte et s'appuiera sur une proportion plus importante d'ingénieurs diplômés et de techniciens.

3.4. Perspectives économiques : maîtriser et valoriser davantage les activités de transformation

Le marché du verre brut étant stagnant, c'est sur les produits transformés que les possibilités de développement paraissent les plus importantes. L'entreprise cherchait à exporter davantage de vitrages automobiles, activité assurée par ses propres établissements donc mieux maîtrisée que la transformation des produits destinés au bâtiment qui était en partie effectuée par des filiales jouissant d'une assez large autonomie. Les résultats économiques et les performances techniques de ces dernières devraient être plus rigoureusement suivis à la demande du groupe qui, ayant acheté l'entreprise pour s'implanter sur le marché européen, veut contrôler au maximum le réseau commercial opérant sous sa marque. La structure en ligne de produits adoptée par l'entreprise devrait faciliter la réalisation de ce dernier objectif.

3.5. Perspectives internes : de l'autocratie au management participatif

Transformer la composition de la main-d'oeuvre devrait faciliter l'introduction des principes de gestion des ressources humaines définis par le groupe : amélioration de la circulation de l'information, de la communication et des relations hiérarchiques, développement personnel et, surtout, évaluation des salariés. L'individualisation progressive des rémunérations associée à la réalisation d'objectifs négociés annuellement devait être un instrument de cette évaluation. Sa mise en place devait commencer par les cadres et s'étendre, comme aux Etats-Unis, à tout le personnel. Elle supposait l'abandon du système traditionnel de promotion à l'ancienneté, tombé de fait en désuétude avec les difficultés financières et condamné par tous les chefs de services qui souhaitaient lui substituer une promotion fondée sur la compétence technique et, pour la maîtrise, les qualités humaines.

CONCLUSION

Il y a vingt ans, l'entreprise était leader de sa branche dans différents domaines. Sur le plan technique d'abord : elle a construit le premier float-glass français. Sur le plan financier ensuite : c'est en grande partie sur la valeur de son appareil industriel que s'est édifié le groupe dont elle a été co-fondatrice. Sur le plan social, enfin, elle s'est rapidement engagée dans la réduction du temps de travail, a développé une politique active en matière de formation continue et a expérimenté l'expression des salariés au sein de groupes d'ateliers dès les années 60.

Les investissements imposés à l'industrie du verre par la généralisation rapide du procédé float-glass et la hausse du coût de l'énergie ont eu deux types de conséquences :

- abandonnant la fabrication du verre plat, le groupe a cédé l'entreprise à un verrier américain ;
- devenue déficitaire, l'entreprise a adopté une stratégie de repli se traduisant par l'abandon des activités les moins rentables, la réduction des effectifs par arrêt de l'embauche puis cessations anticipées d'activité et la diminution des investissements matériels et immatériels affectant notamment l'informatique et la formation continue.

La dégradation de la situation économique comme le changement de statut ont été mal acceptés. La prospérité restait assimilée à l'appartenance à l'ancien actionnaire, les intentions du groupe actuel suscitant de nombreuses interrogations relatives à la survie de l'entreprise.

Le premier élément posant problème était le déficit comptable. Malgré les actions drastiques engagées pour retrouver l'équilibre, sa persistance était vécue comme un échec face à un groupe accordant une extrême attention aux résultats financiers. Autre sujet de préoccupations : l'établissement étudié a vécu le premier licenciement de son histoire deux ans après le rachat de la société. Par ailleurs, apparaît à l'analyse une hypothèse où la logique économique et les projets industriels de l'actionnaire pourraient aboutir à une forte réduction des effectifs de l'établissement principal en transformant sa configuration industrielle. La réparation de 1985 a été faite pour trois ans ce qui signifie qu'en 1988 ou 1989 des investissements très importants devront de nouveau être engagés au moment où le four actuellement à l'essai sera au point. De taille moyenne, ce four pourrait être construit en tête du plus gros des deux floats au prix d'une réduction de capacité ... mais d'un net accroissement de rentabilité. Si les résultats de l'entreprise tardaient à se redresser, le groupe ne serait-il pas tenté de ne conserver que la ligne la plus performante, quitte à reconstruire un autre float plus tard, éventuellement ailleurs, si le marché devenait plus favorable ?

Fondées ou non, ces craintes ne doivent pas cacher les éléments qui lient pour un certain temps le groupe à sa filiale. En premier lieu, il a procédé à des investissements non négligeables (augmentation de capital, réparation d'un ligne de production) qu'en bonne logique financière il devrait chercher à rentabiliser. En second lieu, optant pour le rachat au lieu de créer une usine *ex nihilo*, il a cherché à minimiser les risques en s'appuyant sur un appareil industriel, un réseau commercial actif et, ce qui a son importance dans une industrie dont le processus n'est pas totalement maîtrisé, une longue expérience de verrier. Enfin, le groupe a impulsé directement ou indirectement des transformations du fonctionnement et de l'organisation de l'entreprise indiquant qu'il n'envisage pas de se désengager dans l'immédiat.

Malgré ces atouts, pourquoi l'inquiétude de l'avenir et la nostalgie du passé restaient-elles les sentiments dominants ? Différentes réponses peuvent être données à cette question, parmi lesquelles la manière dont a été conduit le changement et le chemin à parcourir pour opérer la mutation technique qui se produira inéluctablement dans les quelques années qui viennent.

En traitant prioritairement le problème financier et en imposant une logique de gestion implacable dont les conséquences se faisaient sentir dans toutes les sphères de la vie de l'entreprise, le groupe a signifié à sa filiale qu'elle disparaîtrait si elle ne transformait pas radicalement son mode de fonctionnement. C'était imposer des méthodes et un système de références auxquels la firme n'était pas habituée, d'où

l'interprétation d'une recherche exclusive du profit sans contreparties sociales, image que rien ne contrebalançait en raison des lacunes de la politique de communication.

L'incertitude relative à la modernisation technique tenait en partie aux inconnues entourant les projets techniques du groupe, la question du degré d'automatisation des phases à chaud inquiétant davantage, peut être, que celle de la conception du four. S'il est vrai que l'absence de modélisation scientifique du processus de production limite les possibilités d'informatisation de la conduite des floats, les équipements en place étaient très en retrait par rapport à ce qui existait chez d'autres verriers. L'adaptation aux futurs outils devrait donc imposer un effort important, la question étant de savoir si le personnel de fabrication a la capacité d'optimiser le fonctionnement d'un outil très sophistiqué.

Là encore, la situation de l'entreprise n'est peut-être pas aussi difficile qu'on pourrait le penser. Sur le plan technique, elle bénéficiera d'un équipement déjà testé dans d'autres usines du groupe donc n'aura pas à subir les inconvénients liés à la mise au point de toute innovation. De plus, les ingénieurs et techniciens auront probablement la possibilité d'aller observer le fonctionnement du nouvel outil et de son système de commande. Quant au personnel de production, ne faut-il pas rappeler qu'il s'est adapté à la révolution technique qu'a constitué le float-glass ? Certes il a vieilli mais, récemment, la majorité des cadres n'a-t-elle pas été surprise des effets positifs de plusieurs actions de formation ? Les procédures d'autocontrôle n'ont-elles pas été, contrairement aux inquiétudes, acceptées et correctement appliquées par le personnel du verre froid, considéré comme le moins qualifié ? Enfin, le redressement de l'activité automobile n'indique-t-il pas que la haute technicité du groupe, combinée au savoir-faire de sa filiale, peut se révéler performante ?

En fait, l'enjeu essentiel des années à venir est la capacité à mener de front la mutation technique et l'évolution du potentiel de qualifications. Les choix du groupe donnent du temps à l'entreprise pour s'y préparer. Dans cette perspective, l'évolution de la gestion des ressources humaines paraît vitale, deux éléments étant particulièrement importants :

- la formation continue car il est nécessaire d'entretenir, d'explicitier et d'enrichir les savoirs acquis par l'expérience mais aussi d'anticiper sur les problèmes de reconversion interne et externe qui ne manqueront pas de se poser ;

- l'embauche à tous les niveaux de la hiérarchie parce que l'arrivée d'un personnel formé différemment, tout en apportant de nouvelles connaissances, se révèle généralement être un facteur de dynamisation. De plus, dans ce type d'industrie un renouvellement régulier, même minime, permet la nécessaire transmission des savoir-faire en maintenant la cohésion du corps social de l'entreprise.

**Volume 6 : Faire d'un institut une entreprise ?
(le cas d'un établissement public à caractère industriel et commercial)
Marie-Annick BARTHE - LES**

Cet institut est investi de missions de service public visant en particulier à la constitution d'un patrimoine. Dans un contexte où la réglementation a fortement évolué, l'EPIC s'est engagé partiellement dans une logique d'exploitation marchande. Quel compromis s'établira entre ces diverses logiques ?

**Volume 7 : Le passage de la jeunesse à la maturité d'une entreprise "high tech"
(le cas d'une entreprise de l'électronique professionnelle)
Fernando FARIA DE OLIVEIRA - GESI**

De création récente, cette entreprise s'est appuyée sur un "esprit maison" fort, autorisant une grande souplesse de fonctionnement, des rapports sociaux peu formalisés, des relations intenses avec son environnement, des prises de risque nombreuses. Mais la croissance de l'entreprise l'oblige progressivement à formaliser ses modes de gestion.

**Volume 8 : Des commandes publiques au marché
(le cas d'une entreprise de la pyrotechnie)
Yves DUPUY et Maurice OURTAU - CEJEE**

Une réorientation des marchés, des produits nouveaux, un fort investissement ont permis à cette entreprise de faire face à une réduction des commandes publiques et de maintenir la croissance de ses effectifs. Mais la logique commerciale, dominante dans l'entreprise, pose des problèmes particuliers d'organisation et de composition de la main-d'œuvre.

**Volume 9 : Les impacts de la concurrence : négoce ou production ?
(le cas d'une entreprise de composants électroniques)
Marie-Eve BALUT et Monique BONNEAU - CEREQ**

Cette entreprise, à l'origine située sur des marchés captifs, s'est fortement contractée avec la montée de la concurrence faute de ressources autres que son savoir-faire productif. Le développement de l'activité de négoce, encouragé par le groupe auquel appartient l'entreprise, n'apportera sans doute pas les compensations suffisantes. L'autre voie possible - la valorisation du savoir-faire par l'élargissement de la gamme des produits - pourra-t-elle s'appuyer sur les moyens adéquats ?

**Volume 10 : La difficile mutation des industries traditionnelles
(le cas d'une société verrière)
Edith KIRSCH - CEREQ**

En 1985, toute la stratégie de cette entreprise était au service d'un seul objectif : rétablir sa rentabilité. Depuis plus de dix ans, la hausse des coûts de production et la récession de ses principaux débouchés dans un marché très concurrentiel aggravaient son déficit. Fermeture des ateliers les moins rentables, faiblesse des investissements, baisse des effectifs, austérité salariale ne lui avaient pas permis de retrouver l'équilibre. Autres enjeux pour l'avenir dans ce contexte incertain : moderniser son appareil productif, renouveler les compétences de son personnel et transformer son système de relations sociales.

**Volume 11 : Une modernisation à mi-chemin ?
(le cas d'une grande entreprise de l'industrie des biens intermédiaires)
Elisabeth SERFATY - CEREQ**

Confrontée à un marché peu dynamique et à une compétitivité dégradée, cette entreprise répond par des ajustements immédiats (baisse importante des effectifs) et une stratégie de plus long terme fondée sur des investissements lourds et une réorganisation partielle du travail et des efforts de formation. Elle tente de développer les compétences d'une main-d'œuvre globalement peu formée et relativement vieillie.

Flexible, performante, innovante, compétitive ; nombreux sont les qualificatifs pour désigner ce que doit ou devrait être l'entreprise aujourd'hui. Il est vrai que l'entreprise change : en quel sens ? De quelle façon ? Ces changements semblent multiples. Ils concernent aussi bien les formes de salaires que les qualifications, la gestion de l'emploi que les relations de sous-traitance, le rôle du syndicat que celui du management. Y a-t-il convergence de ces évolutions ? Un ou des modèles d'entreprise émergent-ils ?

Il paraît donc utile d'observer l'entreprise non seulement sous des angles particuliers - les salaires, l'organisation du travail, la gestion de l'emploi... - mais aussi plus globalement en tenant compte des dynamiques économiques et commerciales qui la traversent. Il faut alors rechercher les logiques qui président à la mise en place de nouvelles formes d'organisation et de gestion de la main-d'oeuvre et des qualifications.

C'est ainsi que le CEREQ a développé dans les années récentes un programme d'observation de l'emploi et du travail dans les entreprises (POETE). Ce programme, réalisé en collaboration avec les équipes universitaires associées au CEREQ, a bénéficié, pour son lancement, du soutien du PIRTEM du CNRS, du Programme mobilisateur technologie emploi travail du ministère de la Recherche et de la direction de la recherche du ministère de l'Education nationale. Il consiste en l'observation, par enquêtes directes approfondies et répétées, d'un petit panel d'entreprises, une trentaine au total. Les enquêtes donnent lieu à la réalisation d'un dossier (non publié) ordonnant l'ensemble des matériaux (entretiens, statistiques, documents...) et à l'élaboration de monographies. Dans le cas d'entreprises à établissements multiples, la monographie situe l'établissement retenu comme lieu d'observation dans l'ensemble de l'entreprise.

La publication des résultats, c'est-à-dire des monographies, s'organise en deux temps. La présente livraison concerne les entreprises enquêtées une seule fois pour l'instant, en 1986 pour la plupart. Le second volet, à paraître prochainement, présentera des entreprises observées à deux reprises, à deux ans et demi d'intervalle en moyenne (1984-1985 et 1987-1988).

Les monographies réalisées suivent un plan identique :

- la première partie vise à caractériser l'entreprise en rappelant rapidement les données essentielles sur son marché et ses produits, sa situation et sa trajectoire économiques ;
- la seconde porte sur la configuration productive, c'est-à-dire sur les moyens engagés par l'entreprise pour réaliser sa production et l'organisation de ces moyens qu'il s'agisse de technologie et d'équipement, de la main-d'oeuvre ;
- la troisième traite des ajustements auxquels est confrontée l'entreprise. Il est rendu compte des principaux changements que l'entreprise est amenée à engager ;
- enfin, la conclusion, de façon plus libre, se risque à un diagnostic sur l'évolution future de l'entreprise.

Cette première livraison de onze monographies (la seconde en comportera une dizaine) constitue un matériel riche pouvant être utilisé de façons diverses et suscitant la réflexion.

Il faut enfin souligner que ce programme n'aurait pu avoir lieu sans la collaboration active des entreprises qui ont bien voulu se livrer à un questionnement particulièrement lourd et donner leur accord à la publication des monographies. Qu'elles soient ici chaleureusement remerciées.

Reproduction autorisée à la condition expresse de mentionner la source.



Centre d'Etudes
et de Recherches
sur les Qualifications

9, RUE SEXTIUS MICHEL, 75015 PARIS - Tél. : (1) 45.75.62.63

PRIX : 30 F