

---

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

---



**LA RÉUSSITE D'UNE STRATÉGIE FONDÉE  
SUR LE RENFORCEMENT DE LA FONCTION COMMERCIALE**

**(Le cas d'une entreprise du bâtiment)**

**Fernando FARIA DE OLIVEIRA**

Groupe d'études sur les systèmes industriels (GESI)  
Université de Rennes I

---

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

---

## MONOGRAPHIES POETE

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

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

**Volume 1 : Stratégie de groupe et éclatement d'une entreprise industrielle  
(le cas d'une entreprise de mini-informatique)**

**Gilles MARGIRIER - IREP**

Un potentiel de recherche important ; une gestion des ressources humaines active ; des investissements non négligeables ; mais un échec industriel au moins relatif. Les tribulations de cette entreprise dans les stratégies successives de grands groupes français reflètent les incertitudes et le manque de compétitivité de certaines composantes de l'industrie de pointe française.

**Volume 2 : La tertiarisation d'une entreprise industrielle  
(le cas d'une entreprise du secteur imprimerie-presse-édition)**

**Marie-Annick BARTHE - LES**

Rationalisation de la production, affirmation d'une stratégie et professionnalisation de la main-d'oeuvre : la stratégie (en cours) de cette entreprise, fortement marquée par un engagement confessionnel, s'est appuyée sur une gestion du personnel anticipatrice et se traduit par un net redressement de la situation économique.

**Volume 3 : La réussite d'une stratégie fondée sur le renforcement de la fonction commerciale  
(le cas d'une entreprise du bâtiment)**

**Fernando FARIA DE OLIVEIRA - GESI**

Confrontée à une variabilité et une hétérogénéité aiguës de sa demande, cette entreprise n'a cessé de renforcer les effectifs et le rôle de la fonction commerciale. Les innovations de produits et d'organisation concourent à la mise en place d'une gestion à la commande. L'exigence de flexibilité pousse à la constitution d'une politique du personnel beaucoup plus motivante mais limitée en matière de formation continue.

**Volume 4 : Déréglementation et accentuation de la concurrence : quelle adaptation ?  
(le cas d'une grande entreprise professionnelle)**

**Christine LENEVEU - IRED**

A compter de 1984, l'entreprise subit le contrecoup de la réduction des commandes militaires et de la déréglementation des autres marchés publics. Des ajustements de court terme sont d'abord privilégiés afin de réduire les coûts. Une transformation structurelle s'amorce.

**Volume 5 : Réduction sensible des effectifs et détataylorisation de l'organisation  
(le cas d'une entreprise brassicole)**

**Frédéric HERAN - BETA**

De longue date, cette entreprise a mené une politique de l'emploi innovante. Un plan ambitieux, liant modernisation économique et modernisation sociale, a été confronté à une contraction de marchés plus marquée que prévu. L'accélération des réductions d'effectifs s'avèrera-t-elle compatible avec la participation du personnel qu'appelle le projet de "déataylorisation" et le recours systématique à la formation continue qui accompagne celle-ci ?

**Volume 6 : Ajustements de court terme ou flexibilité stratégique d'une PME ; un compromis délicat (le cas d'une société de services rendus aux entreprises)**

**Yves DUPUY et Maurice OURTAU - CEJEE**

Cette entreprise couvrait une croissance sensible qui résulte d'activités de sous-traitance fortement fluctuantes. La rapidité des ajustements a largement conditionné l'obtention de bons résultats économiques. Leur poursuite nécessite de constituer une compétence professionnelle stable et reconnue. Un délicat compromis reste à construire.

**Volume 7 : L'insertion d'un établissement dans une stratégie de groupe  
(le cas d'une entreprise des fils et fibres synthétiques)**

**Sylvie CELERIER - CEREQ**

Cette entreprise est le fruit d'une restructuration des activités textiles de son groupe. Trois transformations majeures, suivies dans le principal établissement, ont été menées de front : recentrage de l'activité sur des produits à forte valeur ajoutée, rénovation complète des équipements, fort renouvellement de la main-d'oeuvre. Le redressement des résultats économiques a facilité le passage d'une gestion "adaptative" à une gestion "anticipatrice".

# **LA RÉUSSITE D'UNE STRATÉGIE FONDÉE SUR LE RENFORCEMENT DE LA FONCTION COMMERCIALE**

**(Le cas d'une entreprise du bâtiment)**

**Fernando FARIA DE OLIVEIRA**

**Groupe d'études sur les systèmes industriels (GESI)  
Université de Rennes I**

Confrontée à une variabilité et une hétérogénéité aiguës de sa demande,  
cette entreprise n'a cessé de renforcer  
les effectifs et le rôle de la fonction commerciale.  
Les innovations de produits et d'organisation concourent  
à la mise en place d'une gestion à la commande.  
L'exigence de flexibilité pousse  
à la constitution d'une politique du personnel  
beaucoup plus motivante  
mais limitée en matière de formation continue.

**COLLECTION DES ÉTUDES N° 48.3  
Février 1989**



## SOMMAIRE

<b>1. POSITIONNEMENT ECONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL DE L'ENTREPRISE</b> . . . . .	7
1.1. Trajectoire économique de l'entreprise . . . . .	7
1.2. L'entreprise et ses marchés . . . . .	8
1.3. Les relations inter-entreprises : La prééminence du groupe tant stratégiquement que fonctionnellement . . . . .	11
<b>2. LA CONFIGURATION PRODUCTIVE ET LES AJUSTEMENTS ECONOMIQUES</b> . . . . .	12
2.1. Le degré de maîtrise du processus de production . . . . .	12
2.2. Une réorganisation organique et fonctionnelle de l'entreprise au sein du groupe . . . . .	13
<b>CONCLUSION</b> . . . . .	20



## CARTE D'IDENTITE

- **Statut** : S.A.
- **A.P.E.** : 5571 - Fermetures pour le bâtiment.
- **Localisation** : Bretagne
- **Date de création** : 1932
- **Position dans le secteur**: conception/fabrication/vente

L'entreprise (maison-mère) fait partie d'un groupe "familial" constitué par des entreprises juridiquement séparées, mais dirigées directement ou indirectement par les mêmes personnes

- **Marchés** : Professionnels du bâtiment - 50%  
Publics - 25%  
Particuliers - 25%

- **Effectifs au 31.12** :

Années	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Effectif permanent	296	295	288	280	288	285
Effectif Total	323	335	317	316	307	296

Source : Bilan social

**L**a précédente enquête, réalisée en 1984, laissait présager un certain nombre de transformations. Quelques-unes d'entre elles, présentées alors, s'inscrivaient dans un programme trop général et trop imprécis pour que l'on pût distinguer clairement ce qui était du domaine du projet "arrêté" de ce qui était seulement une probabilité ou même un simple souhait.

En fait, si l'on pouvait prévoir que l'entreprise présenterait à moyen et même à court terme une configuration sensiblement différente, il était assez difficile d'envisager ce qu'elle serait avec précision, dans la mesure où chaque "projet" envisagé par l'entreprise dépendait d'une série de conditions et restait en général assez incertain.

Mais il était manifeste que ces transformations viseraient une plus grande efficacité des moyens techniques et humains et toucheraient donc la structure organique et certains aspects du fonctionnement de l'entreprise.

Pour le moins, la réorganisation de certains services devait s'imposer, afin de préserver l'équilibre du double aspect fabrication-vente. Ainsi l'émergence, à la place du service Ventes, d'une structure commerciale décentralisée, répondant mieux aux exigences de cette fonction, était devenue nécessaire : l'entreprise, qui se limitait jusqu'alors au marché régional, souhaitait élargir ses activités au marché national, par la mise en place de nouveaux outils de vente et, par voie de conséquence, par l'ouverture de nouveaux créneaux de clientèle. Sous cette seule perspective, toute la structure de l'entreprise ne pouvait que s'en trouver affectée compte tenu de l'importance de la fonction commerciale, non seulement pour l'entreprise, mais aussi pour l'ensemble du groupe. Mais les transformations prévisibles ne se limiteraient pas à cela.

Par ailleurs, les problèmes soulevés par certains aspects de son fonctionnement laissaient supposer qu'à plus ou moins brève échéance, l'entreprise les reverrait. Entre autres, les formes particulières qu'avaient prises les modalités de gestion et de mobilisation de la main-d'oeuvre semblaient inadéquates

*au regard des objectifs de l'entreprise, entreprise innovatrice dans le domaine du produit (surtout en tant que pionnière des matériaux), innovatrice également par sa stratégie de vente et innovatrice aussi dans les équipements : elle avait été en effet amenée à mettre au point des technologies adaptées à ses innovations.*

*La politique du personnel et de gestion de la main-d'oeuvre était relativement figée, surtout en ce qui concerne le personnel ouvrier ; ainsi, par exemple, il était toujours embauché au bas de l'échelle, ne progressant qu'au rythme de l'ancienneté, sans avoir, ni à l'embauche, ni pendant sa carrière, le moyen de faire reconnaître ses aptitudes. Le partage ONQ/OQ n'était que le résultat de l'ancienneté appliqué au travers de la grille de classifications.*

*Nous constatons qu'effectivement elle s'est engagée dans une autre voie et que de nouvelles formes émergent conjointement à l'expansion des structures de l'entreprise, mais aussi et surtout à celles du groupe.*

*En effet, malgré l'autonomie juridique dont jouissent actuellement les entreprises du groupe, subsiste entre elles une forte interdépendance. Dirigées au sommet par les mêmes personnes, elles bénéficient, d'une part, d'une stratégie concertée et très intégrée et, d'autre part, de transferts d'activité, surtout de la maison-mère vers une des filiales. Il devient alors plus difficile de comprendre certaines évolutions de l'entreprise, ne serait-ce que celle des effectifs, si on ne la situe pas par rapport au groupe. Ainsi, tout en privilégiant l'entreprise comme lieu d'observation, nous ne saurions ignorer le groupe quand cela se révèle nécessaire.*

*Notre attention a été plus particulièrement retenue par deux aspects : la transformation des structures et l'évolution de la gestion de la main-d'oeuvre dans l'entreprise.*

# 1. POSITIONNEMENT ECONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL DE L'ENTREPRISE

## 1.1. Trajectoire économique de l'entreprise

Evolution de quelques indicateurs de gestion : 1982 /1987

Valeur KF	1982	% *	1983	% *	1984	% *	1985	% *	1986	% *	1987	% *
C.A. H.T. % C.A.	83 803 100	13	89 746 100	7	96 630 100	8	105 011 100	9	119 323 100	14	122 322 100	3
V.A.B. % C.A.	36 797 44	-	39 818 44	8	41 477 43	4	48 363 46	17	54 120 45	12	56 130 46	4
F. Personnel % C.A.	31 613 38	15,1	36 401 41	15,1	36 743 38	0,9	38 770 37	5,5	41 776 35	7,7	43 164 35	3,3
E.B.E. % C.A.	5 184 6	-	3 417 4	34	4 734 5	39	9 593 9	100	12 344 10	10	12 966 11	5
P.B.C.A.I. % C.A.	3 820 5	-	1 663 2	56,5	2 849 3	21,3	4 214 4	47,9	5 478 5	30	6 012 5	9,7
C.A.F. % C.A.	2 383 3	-	1 863 2	21,8	1 958 2	5,1	3 335 3	70,3	4 531 4	35,9	5 954 5	31,4

Source : Bilan - Enquête annuelle d'entreprises (EAE) - Données Entreprise

(\*) le % en colonne indique le taux de croissance

CAHT : Chiffre d'affaires hors taxes  
VAB : Valeur ajoutée brute  
EBE : Excédent brut d'exploitation  
PBCAI : Profit brut courant avant impôt  
CAF : Capacité d'autofinancement

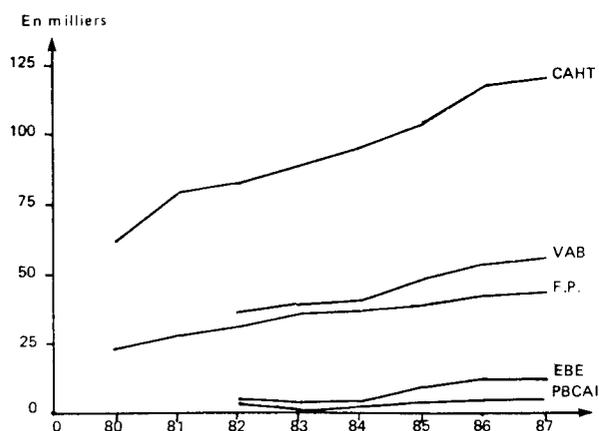
Bien ancrée au niveau local, avec une forte domination sur le marché régional et une implantation progressive au marché national, l'entreprise présente une stabilité certaine, en partie sans doute assurée par son expérience et sa connaissance du milieu. Elle a peu connu d' "à-coups", ni des taux de croissance exacerbés, ni des régressions marquantes.

Néanmoins, récemment, en 1983-1984, elle a traversé une phase plus délicate, comme le montrent les différents indicateurs économiques et financiers; d'ailleurs c'est à cette époque qu'elle a connu les premiers licenciements économiques. Ceux-ci, destinés à réduire la masse salariale (1), n'ont pas affecté le secteur de la fabrication afin de préserver le potentiel de production. Ce sont les services (administratifs et de gestion) qui ont été touchés par les vingt départs. Mais à la même époque (1984), 10 VRP ont été embauchés, ce qui a en partie rééquilibré les effectifs. Cette action a été conjuguée à des départs en pré-retraite et en retraite.

Mais l'entreprise s'est nettement reprise et nous constatons que la progression du chiffre d'affaires est régulière à moyen terme. Il a doublé de 1980 à 1987 et a toujours présenté un taux de croissance positif, mais un ralentissement apparaît dans la dernière année (1987), outre celui de 1983. Par ailleurs, nous constatons que l'entreprise a réussi à freiner l'évolution des dépenses de personnel au moment de son fléchissement en 1983 (grâce, en partie, aux licenciements), tout en maintenant une relative croissance de la valeur ajoutée et du chiffre d'affaires. Cela se traduit par une forte reprise dès 1984 de l'excédent brut d'exploitation (+ 39%) et de ses bénéfices (71,3%), et l'entreprise retrouve son expansion antérieure jusqu'en 1987.

(1) La masse salariale représentait, en 1984, 82 % de la V.A. ; un des objectifs de l'entreprise était de la réduire à 75 %.

### Evolution de quelques indices de l'entreprise 1980 - 1987



Source : Bilan-EAE-Données Entreprise.

Cette expansion s'est réalisée grâce à un développement intensif dans la mesure où la diminution des effectifs s'est accompagnée d'une croissance régulière mise en évidence par l'évaluation des indicateurs économiques et financiers. Ces performances prennent tout leur poids lorsque nous les intégrons dans l'évaluation du groupe dont le développement intensif s'est accompagné d'un développement extensif important.

Non seulement les effectifs ont augmenté régulièrement (cf. tableau p. 14), mais aussi les indicateurs économiques montrent une progression plus soutenue que la maison-mère: le chiffre d'affaires et la valeur ajoutée du groupe ont presque doublé entre 1982 et 1986 alors qu'ils n'augmentent respectivement que de 42 % et 47 % pour la maison-mère.

### Le groupe et la part de l'entreprise dans le groupe

*Evaluation de quelques indicateurs-1982/1987-*

VALEUR	ANNEES					
	1982	1983	1984	1985	1986	1987
C.A.H.T.	87 807	96 825	106 614	119 942	137 422	156 878
% Entreprises(1)	95%	93%	91%	88%	87%	80%
V.A.B;	32 297	41 418	44 782	32 795	58 009	64 759
% Entreprises	96%	95%	95%	92%	93%	87%
F. Personnel	32 726	38 097	38 782	42 169	45 299	50 124
% entreprises	97%	96%	95%	92%	92%	86%

(1) part de l'entreprise dans le groupe

Source : Données Entreprise.

Nous constatons également que le poids relatif de la maison-mère, tout en restant très important, décroît régulièrement au sein du groupe.

## 1.2. L'entreprise et ses marchés

Continuant à produire exclusivement pour le bâtiment, l'entreprise n'a pas cessé de se développer. Sa production a augmenté de façon régulière et continue, malgré la crise persistante dans ce secteur. Elle a notamment pu amorcer en temps utile une certaine reconversion en s'adaptant à la demande du marché de la rénovation qui a progressivement pris de l'importance, au moment où l'on enregistrait un net ralentissement de l'activité dans la construction neuve.

Certes, cela l'a obligée à diversifier sa production puisqu'une des principales caractéristiques de ce marché est l'hétérogénéité de la demande. L'absence de standardisation du produit l'a amenée à produire presque exclusivement sur commande (95% du C.A.). Cette production "multiproduits" rend difficile l'introduction de technologies sophistiquées et de certains automatismes. Mais, là encore, elle a su adapter

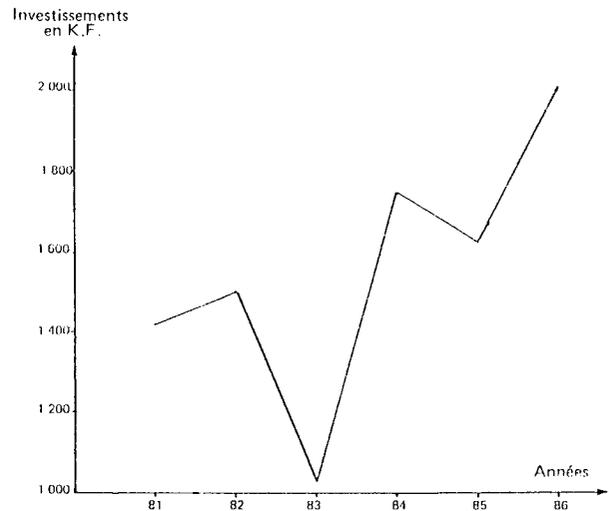
### Les investissements

Années		1982	1983	1984	1985	1986
Valeur KF						
Taux d'investissement	Inv ----- V.A.B.C.F.	4,1	2,6	4,2	3,3	3,8
C.A.F.		2 383	1 863	1 958	3 335	4 531
Taux de couverture	C.A.F. ----- Inv	1,58	1,8	1,13	2,06	2,21

ses structures de production à ce type de demande qui provient de secteurs très différents : habitation, commerce, industrie. Les marchés se répartissent entre les professionnels du bâtiment (50%), les marchés publics (25%) et les particuliers (25%).

L'entreprise renforce sa position, déjà très confortable, sur le marché. Si, en 1984, elle était le principal producteur régional avec un chiffre d'affaires six fois supérieur à celui de son principal concurrent régional et juste derrière deux concurrents nationaux, aujourd'hui elle est devenue le premier spécialiste français des fermetures pour l'habitat, le commerce et l'industrie.

Elle a toujours su se préserver de la concurrence à travers une politique d'innovation de produit et de stratégie commerciale originale dans la profession. Elle appuie et renforce cette stratégie actuellement.



Source : Bilan-EAE-Données Entreprise.

#### • Une entreprise qui innove au niveau de ses produits

La politique de produit nouveau porte à la fois sur le type de produit et sur les matériaux utilisés: d'abord le métal jusqu'aux années cinquante, qui passe au deuxième rang, après le bois, jusqu'en 1970, date à laquelle l'entreprise introduit un matériau nouveau dans la profession : le P.V.C.(2). C'est la première entreprise française à le faire, après quoi elle élargit considérablement sa gamme de produits (3).

Elle prévoit de se lancer sur le marché avec un nouveau matériau - Alliance -, alliage de P.V.C. et aluminium. Beaucoup plus performant que le P.V.C., ce matériau permet la fabrication d'un produit plus léger, plus fin, plus stylisé et dont les caractéristiques de résistance, d'isolation, d'esthétique, etc., sont largement supérieures, ce qui permet à l'entreprise de fonder beaucoup d'espoir sur lui.

Avec ces différents atouts - leadership dans la première transformation de la matière première (extrusion), pionnier dans le produit (P.V.C., profilage de l'aluminium, Alliance, diversification des produits, tandis que

(2) P.V.C., Polychlorure de vnyil. Il s'agit d'un compound-mélange d'une résine avec un certain nombre d'adjuvants en fonction des caractéristiques recherchées : rigidité, résistance, etc.

(3) Les produits en P.V.C. représentent environ 70 % du C.A.

ses principaux concurrents sont des entreprises monoproduit (un seul matériau) - elle a pu s'emparer d'une part de marché des plus porteuses où ces innovations jouent en sa faveur.

Parmi la gamme des produits actuels, il faut souligner d'abord les deux principaux mis sur le marché depuis la dernière enquête : les stores, avec une gamme très élargie, et une nouvelle grille de magasin "Euklyde", innovation de l'entreprise où elle combine des formes et des couleurs variées avec de nouveaux matériaux dans un souci avoué d'habillage extérieur de la maison (grille décor). La grille n'est plus seulement un élément de protection qui parfois dénature le décor, mais elle devient un élément du paysage urbain. C'est à travers l'esthétique aussi que l'entreprise pense pouvoir creuser la différence avec les produits des concurrents. "Euklyde" a obtenu la sélection n°1 du MONITEUR DES TRAVAUX PUBLICS.

La dernière innovation est le "Tribox" - inverseur automatique de phase (4). Il en est au stade de prototype; présenté à Batimat (décembre 1987) et primé avec la pyramide de bronze, le produit ne sera ni fabriqué, ni commercialisé par la maison, étant donné ses caractéristiques (hors secteur d'activité). Il sera sous-traité. Ce sont les besoins sur les chantiers qui l'ont amenée à le mettre sur pied. Cette innovation a des retombées beaucoup plus importantes dans d'autres activités, ce qui explique l'intérêt que des fabricants et négociants en moteurs lui réservent.

Toujours dans le domaine de l'innovation, l'entreprise franchit un nouveau pas en mettant sur pied un "concept architectural" : la baie à trois dimensions (B3D). On propose au maître d'oeuvre une baie intégrant dans l'allège (partie inférieure) les équipements souhaités par le client (radiateur, prise téléphone, prises de courant, etc.). Conçue et fabriquée par l'entreprise en collaboration avec une équipe d'architectes, elle a déjà été présentée aux professionnels.

La politique de produit nouveau qui a caractérisé l'entreprise dans le passé, continue ainsi à être l'un des supports essentiels de son développement mais aussi de celui du groupe.

#### • Des pratiques commerciales nouvelles dans la profession

Cette politique de produit nouveau s'accompagne également d'une stratégie innovatrice de commercialisation dans la profession. Là aussi l'entreprise, depuis déjà quelques années, se démarque de ses concurrents par l'attaque du marché avec des outils qui lui sont spécifiques et particuliers, dont elle est aussi la pionnière. Alors que, jusque-là, la stratégie consistait "à *alimenter une force de vente sur un secteur géographique limité*" (grand Ouest) avec une gamme de produits la plus large possible (ce qui la différenciait de ses principaux concurrents), aujourd'hui, l'entreprise se dote de nouveaux instruments de vente pour élargir son marché au niveau national: en 1970, elle innove, en mettant sur pied un réseau d'agences commerciales (5) dans le grand Ouest. Elle abandonne ainsi la forme commerciale classique dans la profession, le réseau V.R.P. multiscartes.

En 1984, toujours pour des raisons stratégiques, en tirant profit du dépôt de bilan de son principal concurrent, elle s'attaque au marché national à travers un choix géographique judicieux de V.R.P. en grande partie issus de son ex-concurrent. Ce processus est complètement achevé.

Parallèlement aux agences et au réseau V.R.P., elle a également fini d'installer un nouvel instrument de marché, appelé couple "Produit/marché" qui se traduit par la mise en place de vendeurs spécialisés dans des produits et catégories de clients précis : tel produit pour tel segment de clientèle.

Enfin la dernière innovation de sa politique commerciale est l'implantation actuelle, au niveau national également, d'un réseau d' "Espace-Boutiques", terme utilisé par l'entreprise pour désigner des lieux d'exposition de produits censés représenter l'image de marque de l'entreprise et du groupe. Conçus par une équipe d'architectes et de stylistes, ces lieux sont tous construits selon le même modèle dont l'un des objectifs est ce que l'on appelle dans l'entreprise l'"*extériorisation*", c'est-à-dire des lieux ouverts sur la rue

(4) Quel que soit le type d'alimentation, les phases sont inversées automatiquement et les moteurs tournent toujours dans le même sens. Jusqu'ici les moteurs, réglés en fin de course, avaient besoin d'un réglage final après l'installation électrique définitive.

(5) Agence commerciale : point de chute régional, permettant aux technico-commerciaux de disposer d'une infrastructure d'appui (prise de mesures, ventes, pose, etc.).

avec des façades stylisées. Lieu de vente, de communication, mais aussi de conseil, l'Espace-Boutique se prépare à mettre à la disposition du client des produits prêts à emporter, surtout des accessoires. Cette création, qui est sans doute l'innovation majeure depuis l'enquête précédente, se place dans le cadre d'une démarche plus large de communication-vente-design.

A travers elle, apparaît une des préoccupations actuelles de l'entreprise (et du groupe) qui est un facteur important de sa politique de développement : son enracinement au niveau national avec une image de marque et de modernisme grâce à des produits de "prestige", de haut de gamme, fabriqués avec des matériaux nouveaux de qualité incontestable dont l'innovation revient à l'entreprise.

L'ajustement permanent entre fabrication et vente est l'expression de la caractéristique fondamentale de l'entreprise. Certes, c'est une entreprise de fabrication, mais sa dynamique repose sur sa capacité de vente; c'est elle qui détermine l'ensemble de ses activités de production, d'où l'importance des activités commerciales pour l'entreprise, qui n'a fait que s'accroître ces dernières années. Cette importance s'est accrue parce qu'elle s'est construite autour d'une stratégie de maîtrise et de coordination de tous les stades de production (fabrication/vente), grâce à une intégration poussée en amont et en aval de la fabrication, depuis la prise de mesure sur le chantier (faite par le service commercial) en passant par la transformation de la matière première en produit semi-ouvré (débitage et sciage du bois, profilage de l'aluminium, extrusion du P.V.C.) jusqu'à l'opération finale - la pose définitive sur le chantier - elle aussi réalisée par le service commercial. C'est ce qui mène l'entreprise à se définir comme une "*unité de fabrication intégrée*".

La fabrication est ainsi enserrée, en amont et en aval, par des activités relevant directement de la fonction commerciale, tendance qui n'a cessé de se développer dernièrement, à la fois par l'intégration de nouvelles activités issues des nouveaux services proposés par les nouvelles structures commerciales mises en place, mais aussi par la construction du nouvel atelier (métallerie). Cet atelier résulte d'un réaménagement des autres ateliers. On a regroupé dans un seul endroit et sous une seule responsabilité l'ensemble des moyens humains et matériels dont disposaient les différents ateliers pour leurs activités annexes. En particulier, il fabrique l'ensemble des accessoires pour l'entreprise, mais aussi pour le groupe. Ceci permet, à la fois, une plus grande indépendance de l'entreprise par rapport aux consommations intermédiaires et un accroissement de la valeur ajoutée.

### **1.3. Les relations inter-entreprises : La prééminence du groupe tant stratégiquement que fonctionnellement**

Au moment de l'enquête initiale, l'entreprise, une S.A. à caractère familial - l'ensemble du capital appartenait à une même famille - contrôlait deux autres sociétés dont les capitaux appartenaient également à 100 et à 95% à cette même famille. Le groupe ainsi constitué regroupait trois unités : l'entreprise-mère, fabricant et négociant, qui a conservé ses caractéristiques, une usine, uniquement fabricant, devenue depuis une filiale disposant ainsi d'une autonomie beaucoup plus importante, et une filiale exclusivement négociant, qui s'est élargie pour devenir une usine de fabrication de stores. Une nouvelle entreprise a été fondée à Paris, dont l'activité est la fabrication de stores, mais surtout la commercialisation des produits du groupe.

Juridiquement séparées et apparemment autonomes, ces entreprises étaient en fait dirigées, directement ou indirectement, par la(les) même(s) personne(s). Certes, le président de l'entreprise-mère continue à être le président des anciens établissements, mais actuellement ils ont tous à leur tête une direction et la dernière entreprise créée est dirigée par un gérant. Une relative délégation de pouvoirs et une certaine décentralisation ont eu lieu. Parallèlement, le groupe s'est ouvert à des capitaux extérieurs, en l'occurrence bancaires. Le développement des activités et les projets de l'entreprise imposaient un élargissement de la surface financière du groupe.

Ces entreprises continuent à mettre en oeuvre des services communs et accomplissent des activités et fonctions complémentaires, dans le cadre d'une stratégie concertée de marché et de rationalisation des activités du groupe, par une utilisation optimale des services (fonctions) et capacités de l'entreprise-mère

et du groupe. C'est le cas, entre autres, de la direction commerciale qui prend en charge toute cette activité du groupe ou encore des services administratifs et de gestion dont les attributions dépassent largement le cadre de l'entreprise-mère. A cela s'ajoute la complémentarité des produits : menuiseries-fermetures mais aussi stores.

## **2. LA CONFIGURATION PRODUCTIVE ET LES AJUSTEMENTS ECONOMIQUES**

### **2.1. Le degré de maîtrise du processus de production**

#### **• Un processus de production parfaitement maîtrisé**

Le processus de production au sens strict (fabrication) est parfaitement maîtrisé, d'autant plus que l'entreprise a toujours fabriqué le même type de produit : fermetures pour le bâtiment. Ce qui a surtout changé, c'est le matériau utilisé (métal, bois, aluminium, P.V.C., alliage). Deux phases distinctes sont à considérer : la transformation de la matière première en produit semi-ouvré et l'élaboration du produit fini.

C'est dans la première phase que les opérations se différencient le plus, étant donné la variété des matériaux: extrusion du P.V.C., quatre faces bois, profilage de l'aluminium, etc. ; chaque matériau exige des techniques différentes et cette phase du processus de production peut être continue (extrusion du P.V.C.) ou discontinue (quatre faces, profilage,...).

La deuxième phase se réduit au montage; c'est un processus discontinu. Certes les techniques d'assemblage et de finition sont différentes selon les matériaux, mais relèvent d'un même principe: une juxtaposition ou assemblage d'éléments simples dont les dimensions varient d'une unité à l'autre. C'est un processus considéré comme "*relativement artisanal et n'exigeant pas une grande technicité*" mais qui nécessite une certaine rigueur. C'est également la partie du processus de production qui fait appel à une forte participation de main-d'oeuvre, tandis que la première phase est beaucoup plus capitalistique et utilise des équipements beaucoup plus sophistiqués, surtout pour l'extrusion.

Ces phases sont complètement maîtrisées. De plus, le personnel appelé à la mobilité (inter-postes et inter-ateliers) est amené à un apprentissage généralisé des différentes tâches.

Par ailleurs, l'entreprise n'a pas seulement réalisé des innovations de produits; elle a également été amenée à mettre au point les technologies et les outillages exigés par ces innovations successives. Beaucoup d'équipements présents dans les ateliers ont été conçus dans l'entreprise, d'autres y ont été entièrement fabriqués et d'autres encore ont été et y sont montés après que les éléments mécaniques eurent été commandés à l'extérieur. Ce suivi de la mise au point des outillages et des technologies, ainsi que la définition même du produit, permettent une connaissance en profondeur de tous les paramètres de la fabrication. A ce niveau, aucune incertitude ne transparait. D'ailleurs ce sont les acquis de cette parfaite connaissance qui constituent une base de soutien solide aux récentes innovations.

#### **• La difficile maîtrise de certaines activités annexes à la fabrication**

Cependant, l'intégration des différentes activités prises en charge par l'entreprise à travers le service commercial en amont et en aval de la fabrication (prise de mesures, pose, etc.) rend plus difficile la maîtrise de tous ces stades, compte tenu de la nature de la production. En effet, produisant presque exclusivement sur commande (95%), le produit est à chaque fois défini (taille, matériaux, qualités techniques...) avec un client précis. Il fait l'objet d'une prise de mesure préalable - c'est un produit personnalisé sur mesure. Une fois fabriqué, il est ensuite posé, installé par l'entreprise (dans 60% des cas). C'est au cours de ces phases que les aléas de la production sont les plus sensibles, puisqu'ils sont étroitement liés à un risque, l'erreur : erreur dans la prise des mesures sur le chantier, erreur dans la commande, dans l'enregistrement, dans la taille, dans l'expédition, etc.

L'erreur est considérée comme une donnée inhérente à la nature et au type de production (multiproduits) sans que l'on puisse établir une relation directe erreur/niveau de qualification des salariés. La marge d'erreur ne peut être réduite qu'à travers un effort de qualité qui prend une dimension nouvelle dans l'entreprise. Certes, cette préoccupation existait déjà, ne serait-ce que par la création, à plusieurs reprises, de cercles de qualité, mais elle visait à redresser des situations ponctuelles et les résultats n'ont pas toujours été ceux que l'on espérait. Aujourd'hui, elle prend une autre dimension. Elle est recherchée et diffusée à tous les niveaux et tous les services. Des actions globales comme les "*Mardis de l'entreprise*", les "*Mardis de l'avenir*" et même le "*Projet d'entreprise*" (6) sont actuellement développées et doivent toucher l'ensemble du personnel et le fonctionnement de l'institution. Ces actions recherchent entre autres à accroître l'efficacité, la rigueur et la souplesse du fonctionnement, à travers la mobilisation des individus et leur prise de conscience de cette nouvelle nécessité. L'hypothèse de départ sur laquelle repose cette démarche suppose que c'est à travers la recherche de la qualité, au sens le plus général, que l'erreur au niveau de la tâche concrète peut être réduite à son taux minimum. Cette démarche s'appuie aussi sur des développements technologiques introduits dernièrement: machines à commande numérique et informatique, qui ont également permis une augmentation de la qualité par la précision et le contrôle, mais aussi une optimisation dans le calcul dimensionnel des profilés, chutes, vitrages, etc.

La construction d'un nouveau bâtiment de transports-expéditions plus opérationnel et mieux équipé contribue également à la réduction de la marge d'erreur, en particulier en ce qui concerne l'expédition.

Des progrès ont déjà été réalisés. Certaines phases restent encore insuffisamment maîtrisées. Si, il y a trois ans, la part d'erreur que l'on pouvait mesurer représentait 1% du C.A., aujourd'hui elle est réduite à 0,7%, mais on espère encore des progrès dans ce domaine.

Soulignons également que l'entreprise cherche aussi à travers une autre facette de la qualité à mettre en valeur son image de marque et à promouvoir le produit (jugé souvent peu ou pas noble) à travers le design, la sophistication, la présentation, la décoration. Cette préoccupation justifie le fait que l'entreprise possède actuellement dans son environnement de conseil un cabinet de design industriel et une équipe pluridisciplinaire d'architectes destinés justement à développer ce créneau. Cette volonté de communication globale et de mise en valeur est en train de se concrétiser à travers la création actuelle des "Espaces-Boutiques" déjà évoquée.

## **2.2. Une réorganisation organique et fonctionnelle de l'entreprise au sein du groupe**

Les changements qui ont affecté la structure de l'entreprise visaient en premier lieu à une adéquation plus grande entre les fonctions et les services. Cependant, ces changements doivent être interprétés également dans le cadre des transformations subies par le groupe en raison de la stratégie d'intégration de l'ensemble des entreprises qui le composent. Nous avons vu qu'il s'est élargi d'une nouvelle filiale commerciale (1986) et que l'ancienne filiale est devenue aussi fabricant tandis que l'usine s'est considérablement développée et est devenue elle-même une filiale à part entière. Toutes ces transformations ont eu des répercussions directes sur la structure de l'entreprise-mère. On peut constater l'importance prise par la direction commerciale, qui regroupe aujourd'hui 41% des effectifs contre 30% pour la direction des ventes en 1984. Cet accroissement des effectifs n'est pas dû à de nouveaux recrutements, mais il s'explique par le regroupement de différents services à caractère commercial liés jusqu'alors à d'autres directions et placés maintenant sous l'égide d'une direction commerciale unique.

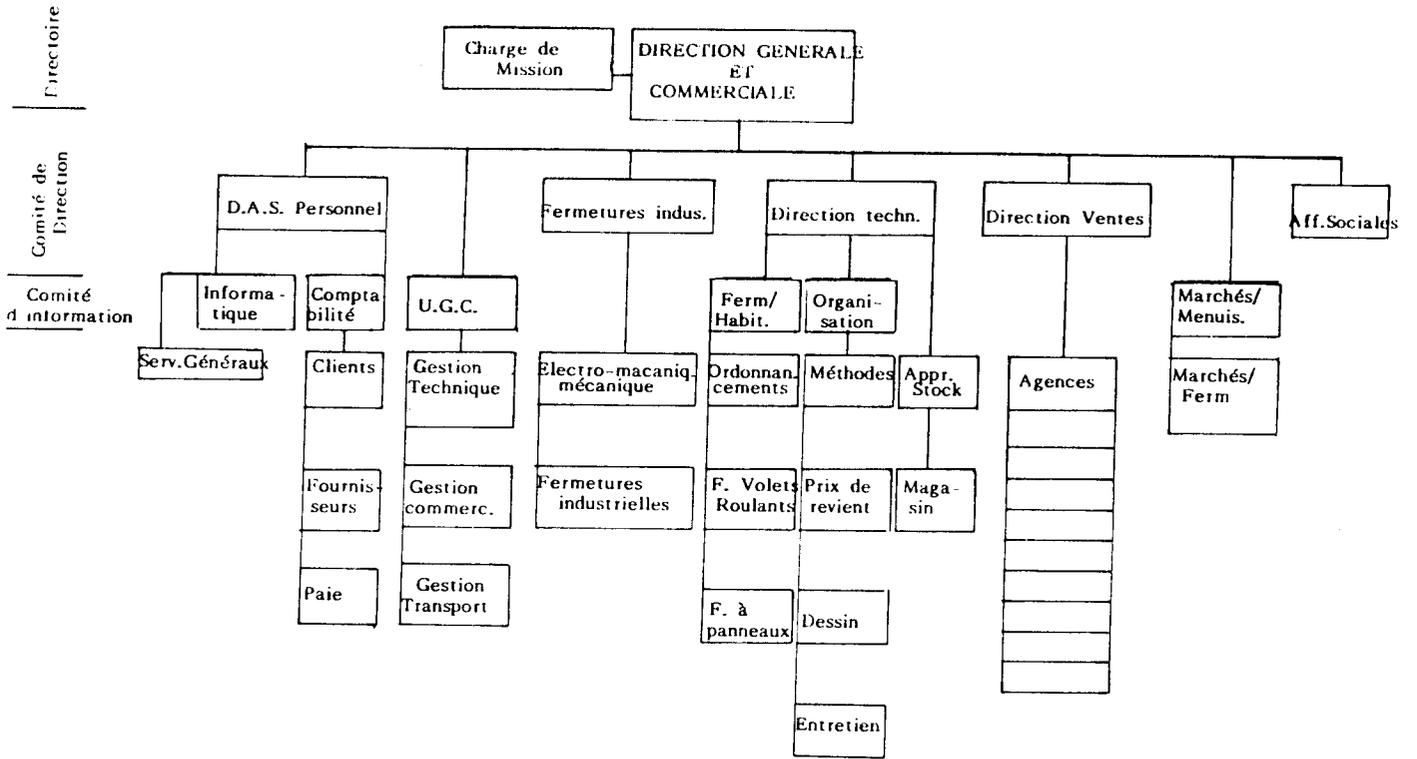
Ces transformations apparaissent clairement si nous comparons les deux organigrammes ci-après correspondant aux deux moments des enquêtes. En 1984, l'entreprise s'organisait autour d'une direction générale et commerciale assurée par le Président. Une partie de la fonction commerciale était assurée par une direction des ventes qui coiffait les agences et une autre par des responsables de "marchés-produits", tous liés directement à la Direction générale. Il y avait ainsi une dispersion des activités relevant de la fonction commerciale. Aujourd'hui, l'entreprise s'organise autour de deux pôles d'égale

---

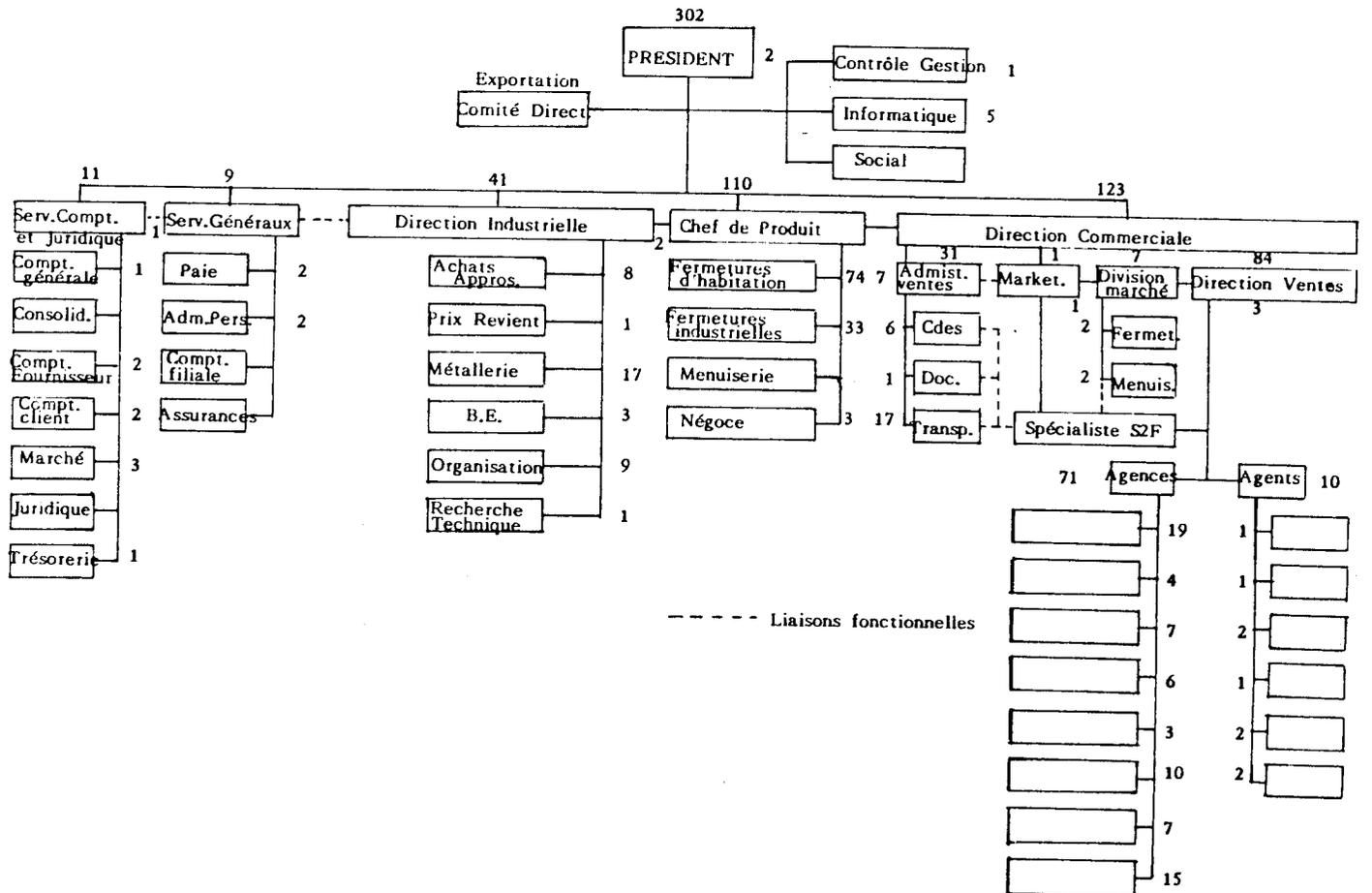
(6) Cf. *Projet d'entreprise* page 20.

# ORGANIGRAMME

Décembre 1981



Avril 1987



importance. Un premier pôle regroupe la fonction fabrication (151 personnes) à travers la direction industrielle (41 personnes) et les chefs de produits (110 personnes). L'autre pôle est constitué par la direction commerciale (123 personnes) qui, groupant les services administration des ventes, le nouveau service marketing, la division des marchés et la direction des ventes, assume maintenant l'ensemble des activités de la fonction commerciale.

Sans doute l'introduction d'équipements plus performants a-t-il permis des gains de productivité considérables ; sans doute aussi la fabrication de produits plus techniques, surtout en matière de motorisation, a-t-elle permis un accroissement de la valeur ajoutée sans main-d'oeuvre supplémentaire. Mais la raison de ce gonflement relatif de la fonction commerciale s'explique surtout par l'élargissement des structures productives du groupe, dont l'entreprise-mère assure l'essentiel de la commercialisation. Elle voit ainsi sa double vocation fabrication-vente s'affirmer. Comme nous l'avons déjà dit, la dynamique de l'entreprise (et du groupe) repose sur la capacité de vente, c'est donc à l'entreprise-mère que revient la tâche de la mise en oeuvre de la stratégie commerciale aussi bien de l'entreprise que du groupe.

#### ● Des effectifs en légère baisse

Nous constatons une légère érosion des effectifs depuis 1982, phénomène déjà relevé lors de l'enquête précédente. Certes des salariés ont quitté l'entreprise, ne serait-ce qu'à la suite des licenciements de 1984, mais il ne faut pas s'y méprendre. La forte interdépendance, le rapprochement géographique des deux principales unités (fermetures et menuiseries) et la place prépondérante de la maison-mère au sein du groupe permettent des transferts de personnel, qu'ils soient définitifs ou qu'il s'agisse de simples déplacements temporaires plus ou moins longs, sans que pour autant ces affectations émergent nécessairement au travers des statistiques

L'érosion ou le gonflement de l'une ou l'autre entreprise doit donc être relativisé, d'autant plus que leurs effectifs groupés présentent une croissance, même si elle est irrégulière.

#### Effectifs : évolution 1981-1987

ANNEES	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
EFFECTIFS GLOBAUX							
MAISON-MERE (fermetures)	323	335	317	316	307	296	311
MAISON-MERE + FILIALE : (Menuiseries)	334	348	338	347	347	340	356

Source : Bilan social - Données Entreprise.

Pour les E.T.A.M., ce sont les employés qui ont été le plus touchés: de 1982 à 1986, ils sont passés de 85 à 54 c'est-à-dire de 25% à 17% des effectifs de l'entreprise. Malgré le maintien des technico-commerciaux et l'augmentation de la maîtrise, les effectifs de cette catégorie n'ont fait que diminuer. Les licenciements économiques de 1984 (20 personnes) expliquent en partie cette situation. D'ailleurs, la baisse du taux de féminisation trouve également son origine dans le départ des employés - emplois occupés surtout par des femmes. En ce qui concerne les ouvriers, la baisse des effectifs résulte de deux actions conjuguées: des licenciements, comme dans le cas du personnel de bureau, afin de réduire la masse salariale; une gestion plus rationnelle de la main-d'oeuvre.

## DONNEES SUR L'EMPLOI

### Répartition des effectifs selon les statuts Evolution 1981/1986 au 31 décembre

ANNEES	1981	1982	1983	1984	1985	1986
EFFECTIFS	%	%	%	%	%	%
V.R.P.	0 0	0 0	0 0	11 3,5	10 3,3	10 3,4
I.A.C.	24 7,4	29 8,7	28 8,8	26 8,2	25 8,1	25 8,4
E.T.A.M.	115 35,6	123 36,7	128 40,4	115 36,4	113 36,8	110 37,2
OUVRIERS	184 57,0	183 59,6	161 50,8	164 51,9	159 51,8	151 51,0
TOTAL	323 100	335 100	317 100	316 100	307 100	296 100
PERMANENTS	296	295	288	280	288	285

### Mouvement du personnel Evolution 1981/1986

ANNEES	1981	1982	1983	1984	1985	1986
<b>EFFECTIFS</b>						
<u>EMBAUCHES</u>						
C.D.I.	19	28	18	16	12	7
C.D.D.	9	6	18	41	59	12
SAISONNIERS	15	11	7	20	0	0
TOTAL	43	45	43	77	71	19
<u>DEPARTS</u>						
Fin CDD	0	17	7	31	55	17
Licen. Eco.	0	0	0	8	1	0
Retraite- Pré-retraite	1	9	14	0	1	2
Autres	20	23	26	20	22	11
TOTAL	21	49	47	59	79	30
Taux ENTREES (a)	13,4	13,6	13,9	24,8	22,9	6,3
Taux SORTIES (a)	6,5	14,8	15,2	19	25,6	10

**Répartition selon les structures de qualification  
Evolution 1981-1986**

ANNEES	1981	1982	1983	1984	1985	1986
EFFECTIFS	%	%	%	%	%	%
OUVRIERS	168	173	159	162	157	149
MAITRISE(1) (CNRO)	16	10	2	2	2	2
TOTAL	184	183	161	164	159	151
%	57,0	54,6	50,8	51,9	51,8	51,0
EMPLOYES TECH.COM MAITRISE E.T.A.M.	77 14	85 19	84 17	59 16	62 17	54 17
24	19	27	40	34	39	
TOTAL ETAM	115	123	128	115	113	110
%	35,6	36,7	40,4	36,4	36,8	37,2
CADRES COMMERCIAUX Cadres Adm. Techniciens	10 14	17 16	11 17	11 15	9 16	10 15
TOTAL CADRES	24	29	28	26	25	25
%	7,4	8,7	8,8	8,2	8,1	8,1 <sup>1</sup>
TOTAL VRP	0	0	0	11	10	10
%				3,5	3,3	3,4
TOTAL GENERAL	323	335	317	316	307	296
%	100	100	100	100	100	100
dont femmes Tx féminisa.	96 29,7	103 30,7	96 30,3	89 28,2	87 28,3	81 27,4

1) Caisse Nationale de retraite ouvrière

**Répartition du personnel selon l'âge  
Evolution 1981/1986**

ANNEES	1981	1982	1983	1984	1985	1986
AGE	%	%	%	%	%	%
MOINS 25 ANS	40	39	36	37	35	21
%	12,4	11,6	11,4	11,7	11,4	7,1
25 à 29 ans	65	63	47	44	42	40
%	20,1	18,8	14,8	13,9	13,7	13,5
30 à 39 ans	171	190	201	191	186	188
%	52,9	56,7	63,4	60,4	60,6	63,5
50 ans et plus	47	43	37	44	44	47
%	14,6	12,8	10,4	13,9	14,3	15,9
TOTAL	323	335	317	316	307	296
%	100	100	100	100	100	100

Source : Bilan social - Enquête Structure des emplois

Pour réduire la masse salariale, deux solutions ont été envisagées par l'entreprise: soit la transformation des agences en filiales, à l'image de celle qui existait déjà; soit la transformation des équipes de "poseurs" des agences en sous-traitants. C'est cette dernière solution, dont on estimait qu'elle devait réduire la masse salariale de 10%, qui a été progressivement appliquée. Ainsi la fonction "pose" continue a été assurée par l'entreprise par le biais des agences, mais le personnel, devenu sous-traitant, ne fait plus partie de l'entreprise.

L'autre action, plus récente, résulte de la possibilité d'une plus grande flexibilité dans la mobilisation de la main-d'oeuvre. La mise en place d'un système de modulation d'horaires permet de répondre, avec un même personnel, aux importantes variations d'une demande saisonnière. Cela a permis de réduire les embauches et départs saisonniers ou sous forme de contrats à durée déterminée. Cette modulation est facilitée par la polyvalence de l'ensemble du personnel de production (à 95%). Il doit circuler non seulement à travers les différents postes d'une même ligne de fabrication, mais également à travers les différentes lignes de fabrication (ateliers). Une réduction des effectifs totaux et une meilleure utilisation du personnel permanent en ont ainsi résulté.

Le personnel se compose pour 7% de jeunes (moins de 25 ans) et pour 16% de personnes assez âgées (50 ans et plus). La représentation relativement faible des jeunes s'explique par le fait que l'entreprise est assez ancienne et comporte un noyau constitué d'un personnel depuis longtemps sur place - qui correspond grosso modo au personnel permanent - et d'une partie soumise à une rotation importante surtout constituée de personnel jeune. Cette segmentation prend racine dans la saisonnalité de la production et se trouve confirmée par le nombre élevé de recrutements et départs, surtout sous forme de contrats à durée déterminée et de personnel saisonnier jusqu'en 1986.

Par rapport à la situation antérieure, la structure du personnel en termes de statut ou de qualification n'a pas subi de transformations majeures. Par contre, son affectation fonctionnelle a fortement évolué avec la restructuration de l'entreprise.

### ● Des changements sensibles dans la politique de gestion de la main-d'oeuvre

Le personnel de l'entreprise est toujours regroupé en trois catégories : le personnel de fabrication appelé C.N.R.O. (dit productif), le personnel dépendant de la direction des ventes connu sous le nom de commerciaux, et le reste du personnel confondu en général avec le personnel de bureau.

Si la terminologie n'a pas beaucoup changé, la gestion de la main-d'oeuvre a sensiblement évolué: la politique salariale s'est individualisée, la motivation et la mobilisation du personnel se sont faites plus actives. Ces évolutions concernent surtout le personnel de fabrication.

L'entreprise relève du secteur du bâtiment et, par voie de conséquence, elle se réfère aux grilles de classification de la convention collective du secteur. Par ailleurs, la difficulté d'attribuer une appellation adéquate en termes de métier au personnel de production qui tiendrait compte des matériaux utilisés et des produits réalisés affaiblissait à l'extrême le rapport métier/qualification/classification. Seule l'ancienneté permettait alors de différencier les ouvriers qualifiés des non qualifiés, à travers le niveau de salaire et, par conséquent, de la classification. De ce fait, cela interdisait la reconnaissance conventionnelle des situations individuelles, ne serait-ce que les aptitudes ou le niveau de formation. Cette homogénéisation par le bas du personnel de production, qui se faisait dès le recrutement en référence à l'échelon initial de la grille des classifications était renforcée par la polyvalence-mobilité (inter-postes et inter-ateliers) alors de rigueur. Cela permettait en outre au postulat "*n'importe qui peut faire n'importe quoi*" de trouver sa raison d'être dans un métier jugé sans technicité. Actuellement, non seulement cette situation a évolué, mais des efforts ont été déployés dans le sens d'une mobilisation active et participative de la main-d'oeuvre en général et du personnel de production en particulier. La gestion de la main-d'oeuvre est beaucoup plus différenciée et beaucoup plus souple.

### *Souplesse accrue dans la gestion de la main-d'oeuvre*

Tout d'abord, de nouvelles grilles de rémunération ont été mises en place depuis 1986. L'avancement qui, jusqu'alors, se faisait uniquement à l'ancienneté (et selon la grille B.T.P.) avec blocage à la dernière lettre, a été changé. Les nouvelles grilles ne gèrent que des coefficients et l'avancement se fait surtout sur proposition du supérieur hiérarchique, d'après son appréciation des capacités et des performances réalisées par chacun des subalternes.

En plus, dans ces grilles il y a deux salaires d'embauches -O.N.Q. et O.Q.- et non plus un seul comme avant. Tout nouvel embauché rentre dans une des grilles, certes sans ancienneté comme avant, mais l'évolution (changement d'indice) peut être immédiate sur proposition du supérieur hiérarchique, sans que ce dernier soit obligé de respecter des contraintes de délais. Désormais, au lieu de reposer sur les écarts de salaires et donc sur l'ancienneté, la différenciation entre O.Q. et O.N.Q. tient avant tout au poste de travail occupé; c'est par rapport à lui qu'est déterminée la qualification attribuée à l'embauche et non pas la formation ou la qualification individuelle. La situation du marché du travail permet à l'entreprise de recruter des gens sur-formés pour les postes existants.

Ce système accentue la hiérarchie des rémunérations, qui s'adapte mieux aux situations individuelles. Par ailleurs, il rend également possibles des chevauchements de rémunérations entre des qualifications différentes, ce qui permet de disjoindre la reconnaissance des qualifications du niveau des salaires. A l'exception d'une vingtaine de personnes, il est déjà appliqué à l'ensemble du personnel de production.

Néanmoins, certaines difficultés surgissent parfois dans l'application de ces grilles: la majorité du personnel est appelée à une mobilité obligatoire sur les différents postes et ateliers et est donc amenée à exécuter les mêmes tâches. La mobilité est d'ailleurs accentuée par les exigences d'une flexibilité accrue de la durée hebdomadaire du travail imposée par le plan de charge de l'entreprise qui subit de grandes variations saisonnières de la demande. Mais il est vrai aussi que les nouveaux recrutements ont surtout concerné des ouvriers non qualifiés, et que l'appréciation des supérieurs hiérarchiques débouchant sur des différenciations salariales plus marquées n'a pas soulevé de contestation majeure jusqu'à maintenant, même si les critères d'appréciation restent assez subjectifs parce qu'individuels.

Ce nouveau système appelé dans l'entreprise "*l'individualisation du travail*" a été suivi d'une série de mesures de motivation et de mobilisation du personnel, au moyen d'une participation directe aux résultats de l'entreprise ou par l'intéressement à moyen ou long terme.

### *Les éléments de motivation du personnel*

Si, jusqu'en 1986, il existait une prime de fin d'année, elle n'était pas généralisée et variait en fonction de l'ancienneté. Actuellement, elle s'est transformée en 13ème mois généralisé et mensualisé, destiné en partie à favoriser les jeunes, c'est-à-dire un type de main-d'oeuvre que l'entreprise essaie de recruter afin d'abaisser la moyenne d'âge (et l'ancienneté) relativement élevée du personnel.

Parallèlement, l'entreprise a développé et mis sur pied un certain nombre d'initiatives destinées à intéresser matériellement le personnel, directement ou indirectement, à ses résultats. L'ordonnance de 1959 (non obligatoire) et l'ordonnance de 1967 (obligatoire) permettent la participation des salariés aux résultats de l'entreprise en fonction des salaires et de l'absentéisme. Cet intéressement peut être versé sur un plan d'épargne entreprise (ordonnance d'octobre 1986) qui, bloqué pendant 5 ans, porte un taux d'intérêt égal à celui de la Caisse d'Epargne majoré de 3 points (3%) et exonéré d'impôts. Lorsqu'on intègre l'abondement de l'entreprise, les taux de rentabilité s'échelonnent entre 11 et 14%, ce qui constitue un placement intéressant pour les salariés.

L'un des objectifs de l'entreprise, outre la motivation du personnel, est de constituer un fonds commun de placement. La gestion du fonds sera assurée par un organisme financier extérieur, qui souscrira des obligations auprès de l'entreprise: cette formule doit permettre de créer les conditions pour que dans deux ou trois ans l'entreprise puisse s'introduire sur le deuxième marché, régional, avec la collaboration financière des salariés. L'entreprise cherche par ce moyen à élargir davantage sa surface financière.

## "Un projet d'entreprise" fondé sur la mobilisation du personnel

En plus de l'aspect motivation-mobilisation du personnel à travers l'intéressement (matériel), l'entreprise a mis sur pied un projet regroupant une série d'actions qui prennent à la fois une forme de mobilisation, mais aussi de formation du personnel et de promotion interne. Dans le cadre de ces actions, ce sont les "MARDIS DE L'ENTREPRISE" qui ont le plus marqué les deux dernières années. Ils consistaient à consacrer un mardi par mois à des projections de films et à des réunions d'explication sur le fonctionnement de l'entreprise (économique et social, etc.), lors desquelles chaque responsable présentait sa fonction dans l'entreprise, en passant par la cotation en bourse, la création d'entreprises, etc. Tout le personnel, non seulement de l'entreprise, mais aussi du groupe, a suivi ces mardis, qui se sont déroulés pendant deux ans.

Devant les retombées positives de ces actions, surtout au niveau de la communication, et que l'on désigne du terme général de "PASSEPORT POUR L'AVENIR", la direction met actuellement sur pied un projet de même type : "LES MARDIS DE L'AVENIR", orienté avant tout vers les jeunes et les métiers futurs.

D'autres actions, plus ponctuelles et catégorielles, se sont également déroulées: c'est le cas des groupes de progrès qui se sont constitués surtout dans le cadre de la production envisagée dans son aspect technique: collisage, persienne, contrôle de qualité... Ces changements interviennent au moment où l'entreprise déploie des efforts également au niveau de la qualité en général: produit, image de marque, valorisation, extériorisation, etc.

Ce sont ces actions qui constituent en général la "FORMATION" dans l'entreprise (et le groupe). Certes, elles permettent à l'ensemble du personnel d'avoir une vision globale de l'entreprise et de son fonctionnement et, dans certains cas, à quelques personnes d'acquérir une connaissance plus approfondie sur des points précis. Mais, en dehors de cela, la formation est assez limitée, surtout la formation technique et professionnelle.

Formation continue-Evolution 1981-1986

ANNEES	1981	1982	1983	1984	1985	1986
FORMATION						
% MASSE SALARIALE	1,34	1,53	1,31	1,16	1,81	1,70
NB Stagiaires	29	40	48	25	178	169
TYPE STAGE & Nbre						
Prévention	0	8	10	0	0	3
Adaptation	0	0	2	2	6	1
Formation Profes.	0	0	0	1	0	5
Entretien & perfectio. conaiss.	29	32	36	7	21	17
TOTAL	29	40	48	10	27	26

C'est d'ailleurs ce qui ressort de l'analyse des données du tableau ci-contre. D'un côté, les dépenses de formation dépassent à peine le taux minimum d'obligation légale, malgré une progression sensible en 1985. De l'autre, la presque totalité des stages se situe en entretien et perfectionnement des connaissances au détriment essentiellement de la formation professionnelle et technique.

Ce qui est nouveau, c'est la généralisation de ce type de stage à l'ensemble du personnel: à partir de 1985, le nombre des stagiaires a été multiplié par sept. Mais cela doit être interprété dans le cadre du projet d'entreprise fondé sur la mobilisation du personnel.

Source: Bilan social.

Si c'est la mobilisation qui est privilégiée, c'est parce que l'entreprise n'éprouve pas le besoin d'élever le niveau de formation technique et professionnelle du personnel, ouvrier surtout. Ce personnel acquiert sur le tas la technicité exigée,

et l'entreprise, depuis quelques années déjà, recrute des jeunes d'un niveau de formation supérieur à celui exigé par la production. Elle considère être ainsi à l'abri d'éventuelles évolutions techniques non prévisibles.

Au bout du compte, l'entreprise met ainsi en oeuvre une modernisation et une amélioration qualitative des structures et du fonctionnement de l'institution qu'elle est.

## CONCLUSION

L'année 1987 se caractérise par un léger fléchissement de la progression des résultats économiques et financiers, mais il est difficile d'en tirer quelque conclusion que ce soit, d'autant que la croissance modérée mais régulière de l'entreprise - malgré un certain flottement en 1983 -, sa bonne assise sur le marché, surtout régional, et l'expansion que le groupe a connue ces dernières années laissent supposer qu'une croissance plus ou moins soutenue se maintiendra.

L'évolution du système technico-organisationnel a créé une situation plus favorable. L'introduction de moyens techniques et modes de gestion de la main-d'oeuvre explique en partie la progression satisfaisante de l'entreprise, même si les effectifs ont subi une baisse légère.

Les nouvelles formes de mobilisation de la main-d'oeuvre permettent d'envisager une plus grande adhésion du personnel aux objectifs de l'entreprise. Si l'ancienne gestion, peu motivante, n'a pas créé de conflits majeurs, ou du moins ouverts, les instruments actuellement mis sur pied, avec les nouvelles grilles salariales, l'intéressement aux résultats et la participation au capital devraient plutôt tendre à l'affaiblissement d'éventuelles tensions. Mais il est difficile de faire des prévisions dans ce domaine.

Par ailleurs, en recrutant des jeunes dont le niveau de formation est supérieur aux besoins de la production, l'entreprise se constitue une réserve de "capacité" susceptible de permettre une adaptation aux évolutions techniques et organisationnelles à venir, que des actions de formation généralisées à tout le personnel renforcent actuellement.

Néanmoins, les coûts de main-d'oeuvre élevés (plus de 75% de la V.A.) obligent l'entreprise à une vigilance constante et à un contrôle serré des salaires. Cette contrainte est l'un des aspects du dilemme auquel elle est toujours confrontée. En effet, elle est en partie prisonnière de sa stratégie qui repose sur l'intégration poussée de ses activités de production en vue de l'accroissement de la valeur ajoutée. Or, ceci exige, dans ce type de production, des coûts de main-d'oeuvre importants et difficilement compressibles: il est difficile de substituer à la main-d'oeuvre des équipements et d'introduire des automatismes non seulement dans la fabrication, mais aussi et surtout dans les activités en amont et en aval de cette dernière. Ainsi, alors que, au moment de l'enquête initiale, l'entreprise avançait comme solution envisageable, une réduction de la masse salariale par l'extériorisation d'un certain nombre de ses activités en transformant les équipes de poseurs (des agences) en sous-traitants, aujourd'hui on constate un élargissement de ce champ d'activité: la création du réseau "Espaces-Boutiques" en est un exemple.

Il est vrai que c'est sur ces activités que repose le service commercial, dont la capacité de vente est considérée par la direction comme le facteur dynamique de l'entreprise.

Cette situation est, nous semble-t-il, révélatrice du dilemme de l'entreprise qui prend racine dans sa propre structure.

Jusqu'ici l'innovation "*des produits et des stratégies de vente*" a constitué une réponse. Elle a donné à la "*force de vente*" la vigueur nécessaire pour ouvrir de nouveaux marchés tout en permettant la réalisation des objectifs de production.



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.

Un premier volet de monographies concernait des entreprises enquêtées en 1986 pour la plupart (Collection des études n° 40-1 à 40-11). Les monographies de cette seconde livraison présentent des résultats construits à partir de deux observations : l'une, systématique, avait été réalisée en 1984-1985, l'autre, plus légère et axée sur les transformations, a eu lieu à deux ans et demi d'intervalle en moyenne (1987-1988). Repartant des caractéristiques structurelles et des objectifs que se donnait alors l'entreprise (résultats non publiés à l'époque), la monographie restitue les ajustements économiques effectivement réalisés et cerne les raisons d'un éventuel décalage vis-à-vis des intentions initiales.

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 ;
- enfin, la conclusion synthétise l'ensemble des évolutions et, de façon plus libre, se risque à un diagnostic sur l'évolution future de l'entreprise.

Cette seconde livraison de sept monographies 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