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



**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 - Maurice OURTAU

**Centre d'études juridiques et économiques de l'emploi (CEJEE)
Université de Toulouse 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 "détaylorisation" 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".

**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 - Maurice OURTAU

**Centre d'études juridiques et économiques de l'emploi (CEJEE)
Université de Toulouse I**

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.

**COLLECTION DES ÉTUDES N° 48.6
Février 1989**

SOMMAIRE

1. POSITIONNEMENT ECONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL DE L'ENTREPRISE	7
1.1. L'évolution de quelques indicateurs de gestion	7
1.2. L'évolution des marchés	10
1.3. L'évolution des relations inter-entreprises	11
2. LA CONFIGURATION PRODUCTIVE ET LES AJUSTEMENTS ECONOMIQUES	13
2.1. Des adaptations indispensables et inévitables du processus de production	13
2.2. Une réorganisation fonctionnelle qui accompagne la révision des objectifs commerciaux	14
2.3. Les difficultés rencontrées et les solutions adoptées dans le domaine de la gestion de la main-d'oeuvre	15
QUEL AVENIR POUR L'ENTREPRISE ?	18
CONCLUSION	19

CARTE D'IDENTITE

- Statut : S.A.
- A.P.E. : 7712 Travaux à façon divers - Autres activités :
7701 Bureau d'Etudes ; 2108 Tôlerie-mécanique
- Localisation : Sud de la France
- Date de création : 1972
- Effectif au 31/12/1984 : 130
- Position : Sous-Traitance
- Création récente d'un holding coiffant deux autres
Sociétés auparavant filiales de l'unité enquêtée.

Le diagnostic élaboré à l'issue de l'enquête initiale réalisée entre décembre 1984 et mars 1985 mettait l'accent sur la "jeunesse" de l'entreprise, sur la phase de son cycle de vie (démarrage), phase dans laquelle les préoccupations liées à la survie prennent le pas sur la définition d'objectifs précis d'ordre structurel.

La stratégie qui s'imposait consistait à concilier autant que possible dépendance forte vis-à-vis du marché et saisie des opportunités de développement et de valorisation des moyens mis en place sous contrainte afin d'être en mesure de se dégager le plus possible, à terme, de cette dépendance. Une telle stratégie induisait fatalement une forte variabilité en matière d'emploi alors même que celui-ci aurait dû constituer, via une stabilisation indispensable, l'acquisition de savoir-faire spécifiques, l'un des atouts du développement. Pour sortir de cette contradiction il fallait trouver des modalités susceptibles de réguler dans le temps le volume des facteurs de production engagés et de réduire ainsi les fluctuations associées à la contrainte de marché. Deux options furent retenues qui devaient contribuer à la satisfaction de cet objectif :

- le lancement d'un produit propre intégrant les trois secteurs d'activité de l'entreprise (Bureau d'Etudes, Atelier de chaudronnerie, Traitement de texte) et qui outre des économies d'échelle était appelé à garantir un volant d'activité autonome ;

- l'insertion dans un réseau de sous-traitance qui fonctionnerait selon le principe d'une mise en commun des demandes adressées aux diverses entreprises ainsi que des capacités de prise en charge. Devait en résulter une meilleure planification de l'activité et donc de l'utilisation des moyens de production dans le but de "lisser" les fluctuations auxquelles sans cela chaque entreprise se verrait soumise.

Le pronostic se concluait bien sur l'importance qu'il convenait d'attacher à la durée pour apprécier la cohérence des orientations stratégiques.

Le retour dans l'entreprise en novembre-décembre 1986, soit dans un délai un peu bref pour estimer le résultat de cette stratégie, valide les conclusions et interrogations formulées dans un premier temps plus qu'il ne permet d'apprécier finement la portée des choix qui avaient été arrêtés.

Par rapport à une typologie renvoyant à la notion de cycle de productivité, son affectation dans une catégorie bien déterminée demeure délicate. C'est précisément là que réside, de notre point de vue, l'explication de sa vulnérabilité en ce sens qu'elle doit concilier des logiques relevant de catégories différentes. Toutes proportions gardées, c'est une entreprise qui a beaucoup investi et qui cherche à maximiser l'engagement du capital. Mais pour ce faire elle est lourdement handicapée par la difficulté qu'elle a à s'attacher sa main-d'oeuvre. Une autre difficulté qui vient encore compliquer la situation tient à l'hétérogénéité de son activité : elle relève tout autant du domaine des services que de celui de la production de biens.

Les développements qui suivent exposent les changements majeurs intervenus entre les deux dates d'intervention sur le terrain ainsi que leurs répercussions tant dans le domaine particulier de la gestion de la main-d'oeuvre que de façon plus générale sur les perspectives d'évolution ultérieure de l'entreprise.

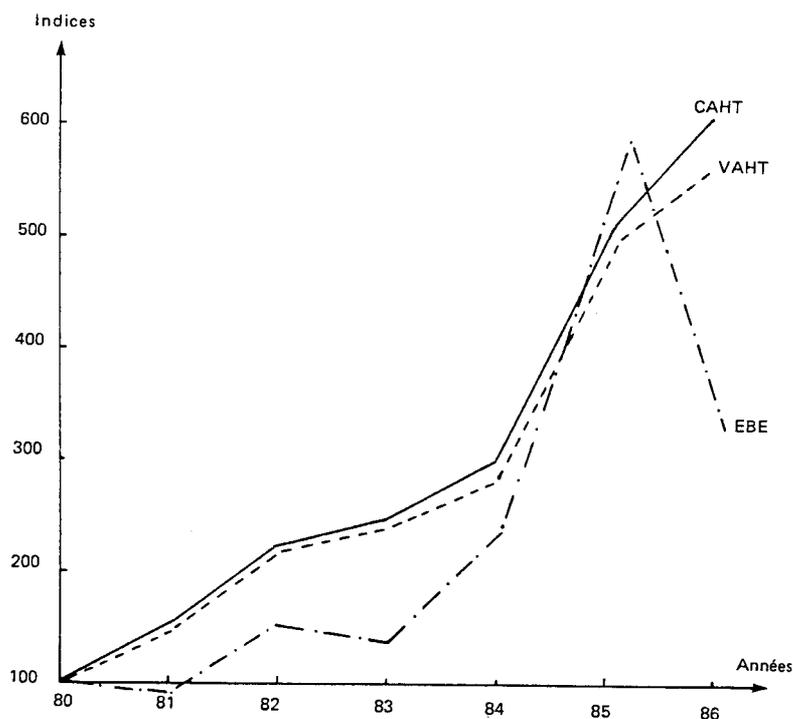
1. POSITIONNEMENT ECONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL DE L'ENTREPRISE

1.1. L'évolution de quelques indicateurs de gestion

LES RESULTATS DE L'EXPLOITATION

Evolution indiciaire (base 100 = 1980)

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986
CAHT	100	155	221	248	300	508	600
VAHT	100	145	209	226	289	489	551
Charges de personnel	100	159	228	260	302	461	597
EBE	100	91	152	133	238	579	325



CAHT : Chiffre d'affaires hors taxes
VAHT : Valeur ajoutée hors taxes
EBE : Excédent brut d'exploitation

Source : Documents comptables de l'entreprise

Evolution en valeur des indicateurs de gestion

		1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986
CAHT	1.	6082	9456	13446	15121	18270	30929	36496
VAHT	1.	4667	6755	9776	10587	13511	22846	25710
	2.	77	71	73	70	74	74	70,5
Charges de personnel	1.	3614	5763	8255	9425	10922	16603	21567
	2.	59	61	61	62	60	54	59
E.B.E.	1.	974	891	1478	1294	2315	5643	3165
	2.	16	9,4	11	8,6	12,7	18,2	8,7
PBCAI (profit brut courant avant impôt)	1.	736	698	1060	705	1380	3741	1298
	2.	12	7,4	7,9	4,7	7,6	12	3,6

(1) Valeur en KF (francs courants)

(2) % de CAHT

Source : Documents comptables de l'entreprise

Le chiffre d'affaires a été multiplié par six par rapport à 1980. Cette croissance est liée à la création d'activités nouvelles, en particulier un Bureau d'Etudes et un atelier de Tôlerie en 1982.

L'évolution des soldes intermédiaires de gestion suscite plusieurs observations :

- Au-delà des fluctuations annuelles, la tendance serait à la baisse de la part de la valeur ajoutée (VAHT) dans le chiffre d'affaires. Plusieurs facteurs pourraient expliquer ce phénomène :

- l'orientation vers une activité un peu plus industrielle (atelier de tôlerie) tend à augmenter la part des achats et donc des consommations intermédiaires dans les coûts ;

- l'activité exceptionnelle du Bureau d'Etudes, activité à fort contenu de valeur ajoutée, explique le point haut de 1984. Si l'on calcule la part de la valeur ajoutée sur la production et non sur le chiffre d'affaires (ce qui permet d'inclure des stocks très importants en 1985), le point 1984 est le seul "hors trend" ;

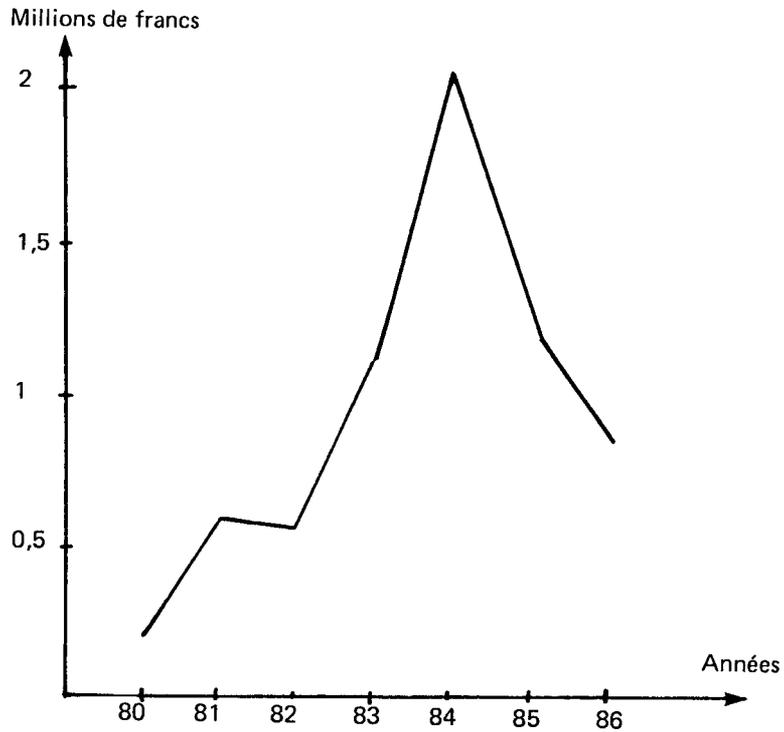
- la proximité institutionnelle avec une entreprise de travail temporaire (filiale de l'unité enquêtée jusqu'à la création du holding) facilite le recours à l'intérim pour ajuster à très court terme le niveau de l'emploi à celui de la production, ce qui conduit à sortir comptablement de la valeur ajoutée une partie du coût d'utilisation du travail ;

- le recours au leasing en matière d'utilisation du capital produit des effets non négligeables sur la hausse des consommations intermédiaires ; en 1986 près de la moitié des immobilisations corporelles en service sont financées par ce moyen.

- L'examen du partage de la valeur ajoutée fait apparaître un contraste entre la régularité de la croissance de la masse salariale et les fluctuations de l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE). On note par ailleurs une grande proximité entre l'évolution de la masse salariale et celle du chiffre d'affaires. Elle traduirait une stratégie de croissance des ventes appuyée sur une augmentation de la capacité de production, particulièrement en termes de personnel. La réussite commerciale dans la recherche de marchés qui se renouvellent s'exprime alors dans les fluctuations de l'EBE. Sa valeur apparaît bien comme un solde, l'essentiel étant la croissance de la capacité de production.

LES INVESTISSEMENTS

Evolution en valeur des investissements



Evolution du taux d'investissement, de la capacité d'autofinancement et du taux de couverture

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Taux d'investissement : $\frac{INV}{VAHT}$	5	9,7	5,4	10,1	16,1	5,2	3,4
Capacité d'autofinancement: CAF (en milliers de francs)	434	392	620	761	2037	3897	1631
Taux de couverture $\frac{CAF}{INV}$	1,82	0,60	1,16	0,71*	0,94*	3,36	1,87

* Pour ces deux années l'entreprise a bénéficié de subventions d'équipement d'un montant de 272 000 et 956 000 francs respectivement.

1.2. L'évolution des marchés

Ventilation des ventes par produits en milliers de francs

Produit : NAP et intitulé	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986
77 Sous-traitance extérieure, in situ (secondaire et tertiaire, sauf "bureau d'études" incluse dans l'activité du même nom)	5.149 85 %	8.258 87 %	8.895 66 %	6.995 46 %	4.286 24 %	7.501 24 %	10.463 29 %
7712 Travaux administratifs au siège (en site propre)	933 15 %	1.198 13 %	688 5 %	967 6 %	1.782 10 %	2.889 9 %	5.771 16 %
7701 Bureau d'Etudes (Création 1982)	-	-	1.979 15 %	5.385 36 %	10.237 56 %	16.057 52 %	15.472 42 %
2108 Atelier (création 1982)	-	-	1.397 10 %	1.550 10 %	1.662 10 %	4.482 15 %	4.789 13 %
87 - Divers							
. Facturations inter-sociétés	-	-	487 4 %	224 2 %	110	-	-
. Travaux exécutés par l'entreprise pour elle-même	-	-	-	-	79	-	-
Ensemble (% colonne 100 %)	6.082	9.456	13.446	15.121	18.156	30.929	36.495

Source : Documents internes à l'entreprise

Le développement extrêmement rapide des activités du Bureau d'Etudes (BE) est lié au poids des commandes publiques (programme Airbus A.320). La forte chute de celles-ci courant 1986 est à l'origine de la baisse de charge à laquelle s'attendait d'ailleurs la Direction qui avait fait part, lors de l'enquête initiale, des incertitudes sur le devenir du BE dans la mesure où à l'époque les perspectives de lancement de nouveaux programmes (Airbus 330 et Airbus 340) n'étaient guère rassurantes.

Pour l'atelier de fabrication (tôlerie) l'événement marquant est le dépôt de bilan du principal donneur d'ordres qui garantissait la quasi-totalité de la charge. L'atelier avait en quelque sorte été réorganisé en fonction de cette demande correspondant somme toute au créneau accessible à l'époque compte tenu des capacités d'une main-d'oeuvre en cours de reconversion.

La production en série (1) (fut-elle de taille modeste) rendait possible l'organisation et la préparation du travail en amont en tenant compte de la distribution des compétences disponibles sur les différents postes.

Le lien qui unissait l'entreprise et ce partenaire assurait une charge régulière et permettait ainsi d'échapper à une concurrence locale très sévère qui jouait au niveau des prix pratiqués. Consciente des limites du marché régional (beaucoup de petites entreprises tournées vers la recherche et ne donnant à sous-traiter que des prototypes ou de très petites séries) les responsables envisageaient déjà, lors de l'enquête initiale, l'élargissement de la prospection tant territorialement que du point de vue du type d'entreprises à contacter (les grandes entreprises). La démarche commence à porter ses fruits mais il n'en reste pas moins que l'équipement disponible, apte à satisfaire des demandes relativement importantes, demeure très largement sous-utilisé. Cette dernière remarque vaut aussi pour le BE qui avait installé en 1985 un deuxième système CAO (conception assistée par ordinateur).

(1) Fabrication d'armoires et coffrets métalliques destinés à abriter un système de développement photographique.

Aujourd'hui la stratégie commerciale est bien la pénétration de grands groupes industriels. Le renforcement récent des effectifs du bureau à vocation commerciale agissant pour le compte du groupe, implanté à Paris pour des raisons évidentes de proximité des sièges sociaux des grandes entreprises, s'inscrit dans cette perspective.

1.3. L'évolution des relations inter-entreprises

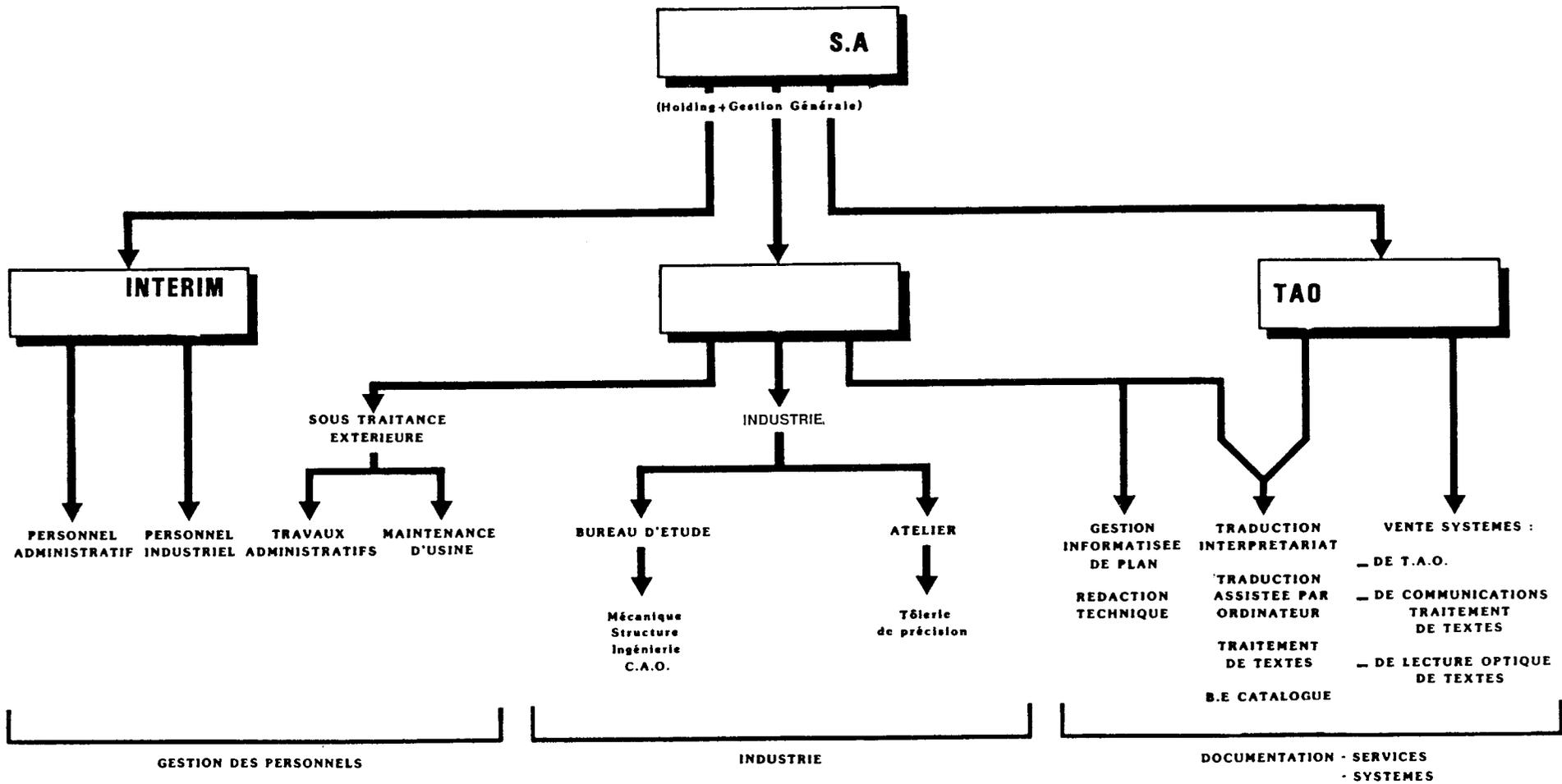
Vu sa position, si elle veut assurer son développement, l'entreprise doit être en mesure de répondre à tout moment aux exigences des donneurs d'ordres. Mais compte tenu de sa surface financière elle a beaucoup de mal, à court terme, à assurer le financement des investissements. Les frais financiers s'avérant trop importants, il était nécessaire de disposer de capitaux propres non remboursables en mettant l'entreprise sur le marché des capitaux tout en permettant à ses créateurs de conserver la maîtrise de la conduite des affaires. Un holding a été créé à cet effet. Il coiffe les anciennes filiales dont les activités sont très largement intégrées à celles de l'entreprise étudiée.

Les synergies sont particulièrement nettes dans le domaine du tertiaire de bureau (traitement de texte, traduction, dessin catalogue) tant en matière commerciale que du point de vue de l'organisation quotidienne du travail. L'entreprise du groupe spécialisée dans la TAO (traduction assistée par ordinateur) se poserait comme leader sur le marché national. A ce titre elle accède à des marchés très importants, avec de très grosses sociétés (PSA par exemple) ; les retombées sont immédiates pour le service "traitement de texte-dessin catalogue", la TAO devenant son principal "client". Ce dernier y trouve avantage puisqu'il est en mesure de négocier la fourniture d'un produit fini, au-delà de la seule prestation portant sur la traduction. Quelle que soit l'expression à retenir pour qualifier la démarche (marchés joints par exemple, de fait ou de droit), il est certain que tout le monde est bénéficiaire, y compris le client final.

Par rapport aux perspectives de développement énoncées par les interlocuteurs à l'occasion de l'enquête exploratoire, cette synergie compense finalement l'échec d'un projet d'insertion de l'activité "traitement de texte-dessin catalogue" de l'entreprise dans un réseau national de sous-traitance. L'association avec d'autres entreprises devait permettre d'accéder à un marché beaucoup plus tendu territorialement et de garantir à chacun un plan de charge plus important dans sa spécialité. Une telle procédure avait l'avantage de faire baisser le prix de revient du produit final. Si un résultat identique a été atteint avec l'appui logistique de l'ancienne filiale de TAO c'est aussi dû au fait que l'activité de celle-ci a notablement évolué, tendant de plus en plus vers l'exploitation et le perfectionnement des systèmes de traduction automatique alors qu'à l'origine il s'agissait d'abord de leur diffusion.

La recherche d'une intégration des différentes activités de l'unité d'abord, de celles-ci et de celles du "groupe" ensuite, n'est pas une préoccupation récente. Pour pallier la vulnérabilité et la forte dépendance dans le secteur industriel, un projet avait été développé dans le but de s'assurer un accès au marché des produits via la réalisation et la commercialisation d'un produit propre. Outre la participation à un stade ou à un autre de l'ensemble des services de l'entreprise, le montage prévoyait l'appui logistique de l'ancienne filiale de TAO en aval (diffusion du produit : un lecteur optique) et en amont l'association avec une école d'ingénieurs et une PME locale tournée vers la recherche technologique. Mené à son terme du point de vue technique (le produit a effectivement été réalisé), le projet a échoué commercialement du fait des retards inévitables attribuables (au dire de la Direction) aux difficultés de coordination des opérations entre les partenaires. Un produit de même nature était mis sur le marché à la même époque par un concurrent. Pour l'anecdote, mais également pour spécifier la stratégie retenue par la Direction, il reste à préciser que l'entreprise étudiée assure la diffusion, occasion pour elle de faire connaître ses propres activités tout en utilisant les réseaux commerciaux de la Société de TAO.

Au total toutes les opportunités de valorisation des capacités existantes sont saisies et exploitées pour s'insérer dans le tissu industriel local et maintenant national. L'activité de sous-traitance "in situ" (exécution de travaux, chez le donneur d'ordres, par des personnels détachés par le sous-traitant) en est une ; elle



a produit des effets appréciables. Nombre d'entreprises sous-traitantes ont recours à cette forme d'extériorisation des risques associés aux fluctuations de leurs plans de charge. En contrepartie, des liens particuliers se nouent avec le prestataire de service qui peut le cas échéant en retirer quelques avantages. En l'occurrence, il lui a été possible de solliciter les utilisateurs afin de maintenir au mieux le plan de charge de l'activité de CAO durement touché par la réduction brutale des demandes du principal commanditaire. De la sorte, l'entreprise s'est ménagé une période transitoire qui lui a permis d'adapter dans de meilleures conditions les capacités de production de ce service et, en particulier, de résoudre les problèmes de personnel. Cette période a laissé le temps nécessaire à une résorption des sur-effectifs par non-renouvellement des contrats à durée déterminée arrivant à leur terme. L'activité de sous-traitance "in situ" a eu comme autre retombée la création d'un service de contrôle et de gestion informatisée des plans pour le compte de l'Aérospatiale. Cette dernière utilisait déjà du personnel en sous-traitance pour ce type d'activité qu'elle désirait extérioriser. Par la même occasion elle a confié au sous-traitant la gestion de son fichier fournisseurs.

2. LA CONFIGURATION PRODUCTIVE ET LES AJUSTEMENTS ECONOMIQUES

2.1. Des adaptations indispensables et inévitables du processus de production

Si tant est qu'elle ait pu choisir d'autres options stratégiques, force est d'admettre que l'entreprise a largement subi les retombées d'un calcul économique privilégiant la recherche d'un maximum de court terme. Dans ce cas de figure, il faut en effet s'attendre à devoir supporter les sur-coûts de réajustements fréquents dont la rapidité de mise en oeuvre ne favorise pas l'optimisation des solutions. Car au-delà des coûts directement appréciables liés aux modifications technico-organisationnelles ou à la gestion directe de la main-d'oeuvre (coûts d'embauche et de mise au travail, coûts des licenciements, coûts de formations...) il faut compter sur ceux qui découlent des dysfonctionnements dont la probabilité d'apparition croît avec la réduction de la période de gestation des nouvelles combinaisons productives. L'unité en a fait l'expérience dans chacun des trois domaines d'activité :

- La reconversion de l'atelier de production avait engendré de sérieuses difficultés (rapportées dans la monographie initiale) quant à l'adaptation des personnels (2). Dans le même temps on prenait conscience de l'inadaptation d'une machine (acquise d'occasion) insuffisamment performante sur un poste clé, et qui a perturbé l'enchaînement des phases de production. Il a fallu décider l'achat d'un équipement de remplacement qui, pour être particulièrement performant et à la pointe de la technologie (au dire des responsables), n'a été vraiment opérationnel qu'au bout de six mois. Ce n'est qu'à l'issue d'un stage de formation (chez le fabricant) suivi par l'un des deux opérateurs affectés à sa conduite que ceux-ci peuvent enfin la prendre en charge sans avoir à faire appel sans cesse aux services de maintenance du fournisseur. Il reste que le logiciel d'origine, conçu pour des opérations multiples et variées, ne serait pas bien adapté aux seules opérations de poinçonnage qui, pourtant, conditionnent largement l'efficacité d'ensemble du processus de fabrication. Le logiciel qui conviendrait parfaitement existe sur le marché mais à un prix pour l'instant prohibitif pour l'entreprise.

- L'introduction de la CAO (option obligée vis-à-vis de l'Aérospatiale qui donne à sous-traiter l'étude de sous-ensembles réalisés ultérieurement en FAO) n'a pas été maîtrisée sans mal. Il a fallu d'abord mobiliser en permanence une console réservée à la formation des opérateurs. L'organisation du travail en 3x8 s'est ensuite imposée comme le moyen d'accroître le taux d'utilisation d'équipements relativement onéreux.

(2) Les ajusteurs travaillant auparavant pour l'aéronautique ont eu beaucoup de mal à s'adapter aux méthodes de travail (au rythme notamment) imposées par les nouveaux marchés, outre la difficulté technique proprement dite. L'obligation de recourir au recrutement de chaudronniers très qualifiés pour assurer l'encadrement technique a par ailleurs posé quelques problèmes d'ordre relationnel, les plus anciens acceptant mal d'être supervisés et conseillés par des nouveaux venus.

Cette solution a rapidement révélé ses faiblesses, qu'il s'agisse des conséquences du manque d'encadrement pour l'équipe de nuit (problèmes techniques ne pouvant être réglés que par l'ingénieur responsable de la section présent seulement dans la journée, retards cumulés du fait des problèmes en suspens et ralentissements dans la progression des travaux), des risques accrus de dysfonctionnements nés des difficultés de communication (transmission de consignes), ou encore des baisses de rendement inhérentes au travail nocturne (a fortiori quand on utilise des écrans comme support visuel). Diverses formules appelées à accroître l'efficacité auraient été expérimentées, sans succès semble-t-il, puisqu'a finalement été décidée l'installation d'un deuxième système CAO permettant le retour aux 2x8.

- En ce qui concerne le traitement de texte, on reconnaît que pendant un certain temps une mauvaise organisation a fait perdre de l'argent à l'entreprise. Aujourd'hui la maîtrise du processus est cependant beaucoup plus affirmée. Des efforts ont été faits dans ce sens pour optimiser les capacités de production en augmentant la flexibilité des équipements ; un ingénieur télécom spécialement recruté à cette fin s'est consacré à cette tâche. La connexion et la compatibilisation (via éventuellement des interfaçages non fournis par les constructeurs, mais conçus spécialement) des équipements jusque-là isolés dans leurs affectations spécifiques aboutissent à une intégration accrue des tâches tertiaires au niveau du groupe. Les installations disponibles seraient ainsi largement au-dessus du niveau moyen existant actuellement, eu égard à la taille de l'unité.

Cette dernière observation vaut pour l'ensemble des trois secteurs d'activité. D'une certaine façon c'est d'ailleurs là un problème pour les deux premiers cités qui de toute évidence souffrent aujourd'hui d'une sous-utilisation des capacités productives.

2.2. Une réorganisation fonctionnelle qui accompagne la révision des objectifs commerciaux

Après quelques années de fonctionnement selon une structure relativement simple, l'unité étudiée a atteint une phase de son développement rendant nécessaire la rationalisation de l'organisation interne. Un audit réalisé par l'un des conseillers auprès de la Direction a mis en évidence des carences en la matière.

Par ailleurs pour avoir quelque chance d'atteindre les objectifs fixés par la nouvelle politique commerciale (pénétration des grands groupes) il convenait de se doter de structures recherchées, voire exigées, par les nouveaux donneurs d'ordres pour les activités industrielles (BE, atelier). Ceux-ci cherchent en effet à minimiser les risques liés à l'extériorisation, en matière de qualité et de délais notamment. C'est le cas de PSA et Renault qui ont défini en commun un standard unique d'assurance qualité (3) et qui réalisent des audits et des diagnostics chez les candidats qui cherchent à se faire agréer. Outre le fait qu'elle est susceptible d'améliorer les performances de l'entreprise, une telle réorganisation a donc également pour objet de fournir aux clients potentiels un label de sérieux et de qualité.

Cette réorganisation s'est appuyée sur la création de nouveaux services et procédures de gestion. Un service "contrôle qualité" fonctionne depuis trois mois. Il a en charge le contrôle :

- des matières, à leur réception ;
- des premières pièces sur MOCN (auparavant chacun essayait, préparateur ou opérateur, de reporter la responsabilité sur d'autres) ;
- de la fabrication (en interface, sur des postes cruciaux) ;
- des sous-traitances (de 2ème ordre) en mécanique, traitements chimiques et de surface, peinture et sérigraphie ;
- des produits finis chez les clients.

(3) Cf. Usine nouvelle du 28 janvier 1988

Le service est directement dépendant de la Direction Générale. Son efficacité est mesurable par la forte baisse de la proportion de retours rebut (2 à 3 % contre 10 % antérieurement). De surcroît, un manuel d'assurance qualité répertorie les procédures qui peuvent ainsi être appréciées par les futurs clients.

L'instauration d'un service "ordonnancement-lancement" s'est avérée urgente eu égard à la nature des commandes actuelles et à la satisfaction des contraintes de qualité et de délais. Si l'objectif à terme est bien pour la fabrication l'obtention de marchés garantissant des séries de taille convenable, il faut bien aujourd'hui gérer la superposition des séries très réduites (5 à 50 unités ; celles qui excèdent la centaine sont considérées comme exceptionnelles). Vis-à-vis du plus "gros" client actuel (Thomson, 10 % du CA), il s'agit de livrer des produits extrêmement bien finis et très sophistiqués (platines de faces d'ordinateurs) dans des délais qui n'excèdent pas cinq semaines. La coordination de nombreuses phases (avec des opérations de contrôle) est très importante, la moindre erreur ayant des effets cumulés lourds de conséquences.

En outre, une organisation rigoureuse des approvisionnements s'imposait pour éviter les risques de blocages nés d'un manque de suivi des stocks. Sa mise en place a du même coup amélioré les procédures d'imputation comptable des matières sur les différentes commandes.

Un autre dysfonctionnement révélé par l'audit avait trait à l'élaboration et la gestion des devis, étape pour le moins cruciale dans la conquête des marchés eu égard à la position de l'entreprise. Des procédures beaucoup plus strictes ont été définies afin de résoudre les problèmes découlant du non-respect des délais de fourniture des devis, de l'incohérence de leur forme ainsi que du manque de rigueur dans leur archivage (lien avec la facturation).

La création récente d'un service Achats (pour l'ensemble de l'entreprise) rattaché à la Direction Générale permet dorénavant de fonctionner par appels d'offres. L'économie ainsi réalisée (300 000 francs/an environ) représente 10 à 15 % du montant total des achats.

2.3. Les difficultés rencontrées et les solutions adoptées dans le domaine de la gestion de la main-d'oeuvre

Lors de l'enquête initiale, l'appréciation du lien entre le niveau de l'emploi et celui de l'activité s'était avérée particulièrement délicate. Cela tenait à deux raisons, principalement :

- une intervention conjointe de personnels juridiquement rattachés à des entités particulières (dont une entreprise de travail temporaire) afin de réaliser le travail quotidien inscrit dans des processus de production liés ;
- un recours proportionnellement très important à une main-d'oeuvre à statut précaire (CDD), avec un taux de rotation élevé.

L'évolution récente n'a fait qu'amplifier l'usage des pratiques en vigueur. La variabilité fréquente du niveau de l'emploi est semble-t-il inhérente au positionnement de l'entreprise qui a intégré cette contingence à sa politique de gestion de la main-d'oeuvre.

A l'épreuve des faits, on aurait d'ailleurs beaucoup de mal à contester l'efficacité (à court terme au moins) d'une telle politique qui a facilité les ajustements contraints par la chute brutale de la charge de travail au BE. Dans la phase de fort développement, la Direction avait, eu égard à l'incertitude de l'avenir à moyen terme, fixé un quota de personnel pérennisable au BE, se ménageant ainsi la possibilité de ne pas renouveler les contrats à durée déterminée pour résorber les sur-effectifs éventuels. Cette anticipation, bien que coûteuse à certains égards (coûts renouvelés de mise au travail, marge de manoeuvre réduite pour les mouvements internes au service), a évité d'avoir recours à des procédures de licenciement non moins coûteuses et beaucoup plus lourdes. Il convient d'ajouter qu'outre cette anticipation, des

La main-d'oeuvre

- Effectif au 31-12 :					
	1980	1981	1982	1983	1984
	71	86	118	105	130
- Effectif moyen sur la période :					
	Octobre 1984/Septembre 1985			Octobre 1985/Septembre 1986	
	108			162	
- Formation continue :					
	1980	1981	1982	1983	1984
. Taux de participation financière	1,09	1,09	1,09	6,9	1,4
. Taux d'accès (stagiaires/ effectif)	0,12	0,04	0,02	0,12	0,15
. Heures de stage par stagiaire	4,3	1,8	3	72,9	11,5

* Compte tenu des difficultés rencontrées lors de l'enquête pour avoir communication des déclarations officielles il n'a pas été possible de reconstituer des séries homogènes sur l'ensemble de la période.

circonstances favorables ont aidé au reclassement d'une partie du personnel du BE, mais aussi de l'atelier, au sein de l'entreprise ; il s'agit de la création des nouveaux services (Contrôle, Achats, Devis, Gestion informatisée de plans) (4) et de la reprise de l'activité de sous-traitance "in situ" (cinq ouvriers de l'atelier ont été transférés chez un sous-traitant de l'aéronautique). Si la gestion du niveau de l'emploi a pu être maîtrisée de la sorte, tout n'a pas pour autant été réglé ; un certain nombre de dysfonctionnements sont apparus.

En période de forte croissance du BE (jusqu'à la mi 1986), il s'est avéré indispensable de structurer quelque peu l'organisation interne de ce bureau en désignant des chefs de groupes et chefs d'équipes. En relation directe avec les clients, ces personnels sont chargés d'assurer un meilleur suivi des chantiers. Par la même occasion, on comptait bien sur les vertus incitatives de l'ouverture d'une filière promotionnelle pour tirer le meilleur parti de l'attribution d'une plus large autonomie des intervenants dans le processus de travail. En même temps, on tentait d'intégrer davantage les deux sections "planche" (5) et CAO : les chefs de groupes coiffant des dessinateurs affectés aux deux sections.

Cette intégration avait deux objectifs :

- accroître la coordination entre les deux sections (meilleure répartition de la charge globale, suivi des travaux) ;
- vis-à-vis du personnel faciliter l'alternance entre les deux sections (travail trop routinier et monotone en CAO ayant entraîné la démission de quelques opérateurs).

En outre le niveau de recrutement retenu pour répondre aux besoins du BE a manifestement été surévalué : alors que la Direction avait délibérément opté pour un recrutement de niveau Bac + 2 dans la phase d'apprentissage de cette technologie, il s'est avéré qu'une fois assurée la maîtrise des équipements, les opérateurs de niveau CAP faisaient le même travail quotidien (et revendiquaient d'ailleurs

(4) Pour l'ordonnancement-lancement, il y a eu recrutement externe d'un ancien chef d'atelier.

(5) Section travaillant selon les méthodes traditionnelles, sur support papier et planche à dessin.

STRUCTURE DES EMPLOIS

Nomenclature d'emplois en 11 postes *
(Code E2)

N°code	Intitulé	1981**	1983	1984	1985	1986
01	Ingénieurs et cadres techniques de la production Dont : - ingénieurs et cadres de bureau d'études ou des méth. en méca. (3822)*** - Ingénieurs et cadres technico-commerciaux en mat. méca. profes. (3852)	2 (2,53)	4 (3,81)	7 (6,86)	7 (5,00)	7 (4,19) 5 2
02	Cadres supérieurs et cadres techniques des services Dont : - cadres ad. ou financiers des PME (3727) - Ingénieurs et cadres sup de l'info (3828)	1 (1,27)	2 (1,9)	7 (6,86)	8 (5,71)	8 (4,79) 5 2
03	Techniciens et agents techniques de la production Dessinateurs d'études en construction méca. et chaudronnerie	15 (18,99)	21 (20)	33 (32,35)	51 (36,43)	70 (41,92) 70
04	Techniciens et agents techniques des services					
05	Personnel d'encadrement de la production	2 (2,53)	4 (3,81)	0	0	0
06	Ouvriers qualifiés Dont : Chaudronniers et tôliers industriels qualifiés (6221)	24 (30,38)	42 (40)	22 (21,57)	29 (20,71)	31 (18,56) 28
07	Ouvriers sans qualification particulière	0	0	0	2 (1,43)	1 (0,6)
08	Personnel d'encadrement des services					
09	Personnel qualifié des services	25 (31,65)	25 (23,81)	28 (27,45)	43 (30,71)	50 (29,94)
10	Personnel des services sans qualification particulière	4 (5,06)	2 (1,90)	0	0	0
11	Métiers divers	6 (7,59)	5 (4,76)	5 (4,90)	0	0
TOTAL		79 (100)	105 (100)	102 (100)	140 (100)	167 (100)

* Une table de correspondance a été construite entre PCS et le code E2 de l'ancienne nomenclature.

** Rappel : l'ESE est réalisée fin mars de chaque année.

*** Le libellé et la numérotation du poste sont ceux issus de PCS.

la même classification) aussi bien que les techniciens supérieurs qui eux chercheraient plutôt à retourner à la "planche". Ce qui ne signifie pas que ces derniers ne soient pas plus performants vis-à-vis de travaux "pointus" ou nouveaux. Il reste que la part des CAP dans les recrutements ultérieurs a crû.

Pour ce qui est de l'atelier de fabrication, il suffit d'avoir en mémoire les difficultés évoquées précédemment à propos de la reconversion des anciens ajusteurs qui travaillaient auparavant pour l'aéronautique. Que se passera-t-il en effet si, comme cela est aujourd'hui fortement probable, l'on revient à la sous-traitance pour l'industrie aéronautique ? Plus généralement les relations sociales dans l'entreprise pourraient être perturbées par les événements qui ont affecté la forte croissance du BE. Pendant quatre ans l'entreprise a en effet compté sur la bonne marche de ce service pour organiser ses autres activités. L'ensemble des intervenants au BE a vécu cette période avec le sentiment de contribuer avec efficacité à l'intérêt général ; il a accepté sans contestation les contraintes organisationnelles qui s'imposaient.

En contrepartie il reçoit mal aujourd'hui certaines dispositions prises par la Direction. Celle-ci a jugé indispensable le retour à des horaires quotidiens rigides sous prétexte que les mouvements à l'intérieur des plages horaires autorisées d'arrivée et de départ perturbaient le travail des dessinateurs. L'encadrement ne partage pas ce point de vue ; il estime que ceux-ci ne cherchent pas à "se la couler douce", qu'ils ont accepté sans discuter les surcharges de travail en période de pointe. Un sur-effectif temporaire et des pauses plus longues en période creuse auraient permis de conserver les gens en place, qui avaient jusqu'à la mi 1986, assuré la moitié du chiffre d'affaires de la Société.

Pour conserver ce sur-effectif, on avait envisagé de réduire l'horaire de travail quotidien et de flexibiliser la durée hebdomadaire du travail en fonction du plan de charge ; le projet n'a pas abouti. Le personnel considère (à tort ou raison, l'observateur extérieur étant très mal placé pour en juger) les solutions finalement retenues comme une sanction et laisse entendre que l'échec est imputable à l'absence de détermination, côté Direction, dans la recherche d'une solution négociée. L'encadrement ne cache pas qu'il y a de fortes probabilités que des mouvements revendicatifs se développent en cas de reprise d'activité, quand le rapport de force sera favorable. Si les dotations actuelles en équipements laissent une marge appréciable pour supporter un accroissement éventuel de la demande, et une fois exploitées les possibilités d'ajustement (certainement beaucoup plus limitées que dans le passé) reposant sur l'aménagement du temps de travail, c'est bien l'aspect gestion de la main-d'oeuvre qui pourrait à nouveau poser problème. Il faudra alors procéder à des recrutements et former à nouveau des gens à la CAO, ou s'aligner sur les conditions des concurrents en matière de salaires notamment s'il existe sur le marché du travail des individus déjà formés à cette technique susceptibles d'envisager de faire carrière dans ce type d'entreprise.

QUEL AVENIR POUR L'ENTREPRISE ?

Au terme de plusieurs années de fonctionnement, malgré les efforts consentis, force est d'admettre que l'entreprise est toujours confrontée aux mêmes problèmes inhérents à son positionnement vis-à-vis du marché dans le secteur industriel (BE, atelier). Si du point de vue technico-organisationnel, elle a fait la preuve de ses capacités à s'adapter aux modifications d'un environnement plutôt hostile, on est en droit de s'interroger sur son aptitude à surmonter les difficultés éventuelles en matière d'utilisation d'une main-d'oeuvre qui jusqu'ici s'est montrée relativement "docile". On peut craindre qu'avec le temps (effet de "mémoire", accumulation d'événements, organisation), la situation se modifie et vienne contrarier les modes antérieurs de gestion du personnel. Ce qui a été dit précédemment à propos des réactions prévisibles au BE rend le scénario plausible.

En outre les tensions n'affectent pas le seul BE. Les responsables de l'atelier s'étonnent que la Direction trouve exagérées des demandes de recrutement de P2 ou P3 et considère, dans une optique de très court terme, comme suffisants des niveaux inférieurs de qualification. Ils estiment que l'obtention de marchés garantis dans le temps implique quelques concessions, notamment un effort pour rehausser le niveau de

qualification de la main-d'oeuvre, effort qui constituerait un atout vis-à-vis des partenaires. Par ailleurs, une diversification en termes de spécialité (électronique en particulier) serait de leur point de vue bénéfique.

De façon générale, les orientations actuelles de la politique industrielle appelée à relancer l'activité ne sont pas des solutions absolument garanties. L'une d'elles consiste à se tourner vers l'ingénierie ; quelques programmes sont d'ores et déjà lancés, sans qu'il y ait spécialisation dans un domaine particulier : une petite machine pour enfiler les câbles électriques dans des gaines, une machine pour l'étiquetage automatique de pièces, un petit centre d'usinage. Exception faite de la partie électrique, tout peut en principe être traité au sein de l'établissement qui se pose en maître d'oeuvre libre de recourir à des sous-traitances extérieures en cas de besoin. Mais à l'expérience, il s'avère que cette voie n'est pas une panacée, pour plusieurs raisons. Les moyens de l'unité ne sont pas tout à fait adaptés à ce type d'activité : seul du matériel de tôlerie est disponible alors qu'il faudrait acquérir quelques équipements complémentaires ; l'espace est insuffisant ; manque un ingénieur rôdé aux méthodes d'appréhension et de résolution des problèmes spécifiques à l'ingénierie. Au total, la poursuite de cette activité est loin d'être assurée.

Une autre orientation de la politique industrielle, tout à fait récente, met plus encore en jeu l'avenir à moyen et long terme. Elle a trait à la création d'une filiale supplémentaire associant le BE de l'entreprise avec un bureau d'études (du Nord-Ouest de la France) spécialisé dans le nucléaire et agréé par EDF. La décision découle d'une exigence formulée par EDF qui, outre un agrément technique, oblige le sous-traitant à être implanté localement à proximité du site même des centrales. L'association des deux partenaires permet de remplir les conditions nécessaires : possession du label (assurance qualité "niveau 2") autorisant l'accès au marché pour l'un et satisfaction de la contrainte de localisation pour l'autre. Il y aurait de la sorte, selon la Direction, peu de risques de concurrence. Les retombées seraient appréciables puisque l'on miserait alors sur l'occupation de quinze à vingt personnes dans l'entreprise enquêtée. L'atelier pourrait fabriquer un certain nombre d'éléments (planches, tuyauteries, etc.) en sous-traitance, à condition de procéder à des investissements supplémentaires (en locaux notamment). Ceux-ci viendraient s'ajouter à ceux qu'il faudrait consentir sur le site EDF. On retrouve alors la fuite en avant par diversification des activités avec le risque d'accroître les problèmes de coordination. L'unité serait ainsi condamnée à ajuster sans cesse ses dotations en facteurs de production aussi longtemps qu'elle n'aura pas de prise directe sur le marché des produits qui lui laisserait quelque répit pour stabiliser sa structure et assainir la situation.

C'est peut-être au fond le dilemme auquel est confrontée cette catégorie de sous-traitance basée sur l'offre de services et/ou de savoir-faire correspondant à des prestations particulières ou rares parce que nouvelles et peu répandues. Au bout du compte, cette catégorie se trouve être fortement dépendante des mêmes aléas (fluctuation des plans de charge) qui déstabilisent les sous-traitants capacitaires traditionnels. Mais contrairement à ces derniers les créneaux accessibles sont ici beaucoup plus étroits (6) ce qui restreint d'autant les possibilités de substitution pour assurer une charge normale et continue. L'analyse montre en effet que l'employabilité générale des facteurs est somme toute plutôt faible, ce qui exige des investissements fréquents d'adaptation à tel ou tel type de demande extérieure ou à telle ou telle perspective d'intégration des activités de l'entreprise ou du groupe.

CONCLUSION

L'analyse du processus de développement de cette entreprise est révélatrice de l'amplification de phénomènes peu favorables à l'émergence des conditions d'une meilleure maîtrise dans la gestion des facteurs de production. La politique mise en oeuvre dans le cadre de la stratégie initialement définie pose aujourd'hui autant de problèmes qu'elle n'en résout ; ce qui se concevait comme une étape obligée en phase de démarrage devient un handicap avec le temps.

(6) C'est bien la rareté relative de la demande qui engendre la rareté de l'offre correspondante du fait des risques encourus par le sous-traitant investissant dans des moyens spécifiques qui à la fois le qualifient vis-à-vis du particulier et le disqualifient vis-à-vis du général.

Les événements relatés témoignent en effet de la difficulté qu'a l'entreprise à valoriser ses dotations sur le court terme (entendu au sens économique, c'est-à-dire sans investissements supplémentaires) et à s'affirmer dans un "métier", se condamnant ainsi à entretenir sans cesse des surcapacités de production dans la perspective d'accéder à de nouveaux marchés potentiels.

Autrement dit, le manque de flexibilité des équipements renchérit les coûts d'ajustement à court terme, la satisfaction de chaque nouvelle demande nécessitant des investissements spécifiques. Comme corollaire à cette situation la faiblesse des investissements pour le moyen terme sur la main-d'oeuvre expose l'unité des risques de blocages dans ce domaine. Aux conséquences d'une politique de régulation fréquente du niveau des effectifs (au moyen de quotas de contrats à durée déterminée) limitant les opportunités d'intégrations de bons éléments et grevant les coûts d'embauche et de mise au travail, viendra probablement s'ajouter la difficulté de rétention des personnels pérennes les plus qualifiés. Ceux-ci pourraient en effet manifester quelques inquiétudes quant à leurs perspectives de carrière et revendiquer des compensations (salariales notamment) en contrepartie de l'incertitude de l'environnement dans lequel ils évoluent.

Quelle que soit sa réaction la Direction devra de toute évidence compter sur une hausse des coûts en main-d'oeuvre :

- croissances du niveau des salaires si elle opte pour la valorisation des compétences des personnels en place ;
- coûts de renouvellement de la main-d'oeuvre dans le cas contraire (non valorisation des actions de formation antérieures, coûts de formation des nouveaux personnels, coûts des dysfonctionnement liés à l'apprentissage et à la maîtrise effective des techniques mises en oeuvre, etc.).

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 resitue 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