

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

POETE
PROGRAMME D'OBSERVATION DE L'EMPLOI
ET DU TRAVAIL EN ENTREPRISE

**La consolidation
d'une stratégie de
modernisation**

Le cas d'un centre de
production dans une
entreprise de fabrication
d'appareillages
électriques d'installation

Christine Leneveu
Centre associé au CEREQ
(IRED - Université de Rouen)

DOCUMENTS DE TRAVAIL
N° 72-2
Décembre 1991

MONOGRAPHIES POÈTE

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

**Ces fascicules sont disponibles au CEREP,
9, rue Sextius Michel, 75015 PARIS - Tél. : (1) 45-75-62-63 poste 260.**

STRATÉGIES ET CHANGEMENTS DANS L'ENTREPRISE

Volume 1 - Maîtrise de la qualité et flexibilité de l'organisation. Le cas d'une entreprise de fabrication de caoutchouc synthétique et de latex.

Frédéric Héran (BETA - Université de Strasbourg I)

Malgré une évolution complexe de son groupe d'appartenance aboutissant à la vente d'une partie de ses actifs à un autre groupe, l'entreprise a su maintenir et renforcer sa compétitivité en développant une politique de maîtrise de la qualité et de la flexibilité, grâce à la souplesse de son organisation et une qualification accrue de son personnel.

Volume 2 - La consolidation d'une stratégie de modernisation. Le cas d'un centre de production dans une entreprise de fabrication d'appareillages électriques d'installation.

Christine Leneveu (IREC - Université de Rouen)

La stratégie de l'entreprise s'est appuyée sur une croissance externe au niveau européen et mondial. L'appareillage électrique d'installation est un marché porteur qui continue à se développer avec l'apparition de nouvelles technologies et utilisations.

Cette étude rend compte plus particulièrement de l'évolution d'un ensemble d'unités qui constitue le deuxième centre de production de l'entreprise par son chiffre d'affaires. Ses produits, orientés vers les applications industrielles, connaissent les plus forts développements. L'accroissement particulièrement rapide de son niveau d'activité s'accompagne de gros efforts d'investissements et d'une réorganisation des lignes de fabrication, avec pour conséquences des modifications touchant aux contenus et aux finalités des opérations de production.

Le développement de la recherche, de l'automatisation, de la capacité et de la gestion de production expliquent les ajustements quantitatifs et qualitatifs sur la période observée : augmentation des ingénieurs, cadres, techniciens, ouvriers qualifiés, diminution puis remontée récente des ouvriers non qualifiés. Ces transformations s'opèrent à la fois par une gestion des recrutements et par la définition d'objectifs et de moyens d'évolution des ressources humaines.

Volume 3 - La mutation d'un institut public en entreprise. Le cas d'un établissement à caractère industriel et commercial de l'audio-visuel.

Daniel Robert, Esther Pasqualini (LES - Université de Paris I)

Au milieu des années quatre-vingt, cet institut public de l'audio-visuel était placé devant une alternative stratégique : privilégier une logique patrimoniale (liée au service public) ou choisir une logique d'exploitation commerciale. La loi Léotard de 1986 sur l'audiovisuel, en instituant une obligation d'exploitation commerciale des activités principales de l'institut, l'a incité à développer la seconde stratégie envisagée. L'élévation du niveau de qualification s'est poursuivie dans le cadre notamment d'une politique de formation active.

Mais les perspectives de développement à moyen terme sont à présent très limitées compte tenu de la difficulté à réactualiser le patrimoine d'images qui constitue la première source de revenus de l'institut (conséquence de la loi de 1986 qui a supprimé l'obligation, pour les chaînes de télévision, de transférer leurs oeuvres à l'institut).

Volume 4 - Les aléas d'une activité de sous-traitance. Le cas d'un établissement d'une entreprise de la pyrotechnie.

Yves Dupuy, Maurice Ourtau (CEJEE - Université de Toulouse I)

L'unité enquêtée est l'établissement principal de l'entreprise. Il développe depuis plusieurs années une activité particulière (fabrication de composants et montage d'ordinateurs) totalement extérieure à la tradition industrielle de l'entreprise, le code APE faisant référence à la fabrication d'explosifs.

Cet établissement est constitué d'éléments hétérogènes qui se sont trouvés confrontés à des problèmes différents :

- une composante comprenant les services fonctionnels, administratifs et de gestion pour l'ensemble de l'entreprise ;
- une composante mécanique correspondant antérieurement à un prolongement et à un complément de la fabrication d'explosifs (fabrication aujourd'hui transférée dans un établissement nouveau) ; elle recherche des produits (variateurs de vitesse pour moteurs électriques) et des marchés utilisant les savoir-faire acquis dans cette spécialité ;
- une composante de montage électronique dépendante pour la technologie et l'organisation de la normalisation imposée par le donneur d'ordre, pour son plan de charge de la politique de concurrence entre fournisseurs suivie par ce même donneur d'ordre. Cette double dépendance s'est traduite par une très forte fluctuation de charge puisque cette activité qui représentait 80 % du chiffre d'affaires en 1986 a été totalement interrompue en 1989.

Alors que les indicateurs de fonctionnement de l'ensemble de l'entreprise font apparaître un très bon redressement dans les années récentes, l'avenir de l'établissement reste préoccupant à un double titre : la cohérence interne de ses activités, leur articulation au reste de l'entreprise.

Volume 5 - Les difficultés d'une entreprise en forte croissance. Le cas d'une entreprise de l'ameublement.

Hervé Lhotel (GREE - Université de Nancy 2)

La modernisation accélérée de l'entreprise s'est accompagnée de modifications très importantes de la structuration commerciale et financière. La configuration productive est marquée par un nouveau plan d'investissements lourds tant en matière d'équipements que d'organisation. La cohérence de l'entreprise s'en trouve ébranlée : la tension entre configuration productive et structuration financière est telle que pour la première fois, depuis 1977, la gestion de l'emploi et du temps de travail sont l'objet de fortes tensions internes.

LA CONSOLIDATION D'UNE STRATÉGIE
DE MODERNISATION



LE CAS D'UN CENTRE DE PRODUCTION DANS
UNE ENTREPRISE DE FABRICATION
D'APPAREILLAGES ÉLECTRIQUES D'INSTALLATION

Christine Leneveu

*Centre associé au CEREQ - Université de Rouen
Institut de recherches et de documentation en sciences sociales (IREC)*

C E R E Q

Document de travail n° 72.2

Décembre 1991

SOMMAIRE

La stratégie de l'entreprise s'est appuyée sur une croissance externe au niveau européen et mondial. L'appareillage électrique d'installation est un marché porteur qui continue à se développer avec l'apparition de nouvelles technologies et utilisations.

Cette étude rend compte plus particulièrement de l'évolution d'un ensemble d'unités qui constitue le deuxième centre de production de l'entreprise par son chiffre d'affaires. Ses produits, orientés vers les applications industrielles, connaissent les plus forts développements. L'accroissement particulièrement rapide de son niveau d'activité s'accompagne de gros efforts d'investissements et d'une réorganisation des lignes de fabrication, avec pour conséquences des modifications touchant aux contenus et aux finalités des opérations de production.

Le développement de la recherche, de l'automatisation, de la capacité et de la gestion de production expliquent les ajustements quantitatifs et qualitatifs sur la période observée : augmentation des ingénieurs, cadres, techniciens, ouvriers qualifiés, diminution puis remontée récente des ouvriers non qualifiés. Ces transformations s'opèrent à la fois par une gestion des recrutements et par la définition d'objectifs et de moyens d'évolution des ressources humaines.

INTRODUCTION	5
I - POSITIONNEMENT ÉCONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL DE L'ENTREPRISE	7
1.1. La trajectoire économique de l'entreprise	7
1.2. L'entreprise et ses marchés	8
1.3. L'évolution des relations inter-entreprise	10
1.4. L'établissement dans l'entreprise	11
II - LA CONFIGURATION PRODUCTIVE ET LES AJUSTEMENTS ÉCONOMIQUES	11
2.1. La configuration productive dans l'entreprise	11
2.2. La configuration productive de l'établissement : structure, constitution et gestion de la main-d'oeuvre	13
CONCLUSION	19

L'entreprise est à l'origine d'un groupe multinational qu'elle développe par rachats successifs depuis plus de quinze ans. Son activité est la fabrication d'appareillages électriques basse tension. Ses produits ont pour cible différents types d'équipements :

- le logement (50 % du CAHT)
- l'industrie (30 %)
- le tertiaire (20 %)

Le dynamisme constant de cette entreprise plus que centenaire marque les différentes étapes de son évolution. Créée en 1865, avec une activité traditionnelle de porcelaine de table, elle se reconvertit dans la production d'appareillages électriques à partir de 1949. De cette date jusqu'en 1974, sa progression est soutenue par le développement de la construction de logements, puis elle s'accélère de 1974 à 1984 dans une stratégie de diversification des produits et de prise de positions sur les marchés, en particulier ceux de l'exportation avec le rachat de filiales.

CARTE D'IDENTITE

- . Statut juridique : S.A.
- . Activité : Code APE de l'entreprise : 2821 - fabrication d'appareillages électriques d'installation
- . Date de création : 1865 (constituée en S.A. en 1953)
- . Position : entreprise mère d'un groupe
- . Nombre d'établissements : 8 dont le siège social du groupe
- . Effectifs en évolution :

1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
4845	4764	4393	4368	4320	4350	4480	4623

- . Liste des effectifs par établissement en 1988 :

A	B*	C*	D*	E	F	G	H
27	399	214	186	198	192	2510	498

L'unité enquêtée est constituée de trois établissements (B* C* D*) dont la gestion des ressources humaines et matérielles est regroupée.

L'enquête réalisée début 1986 constatait l'émergence de certaines évolutions à la fois :

- dans les stratégies commerciales (extension de la gamme destinée aux équipements de sécurité, consolidation des marchés pour certains produits et dans certains pays ;
- dans les choix de gestion (mise au point de méthodes de gestion des achats, de la production et de la distribution, développement de procédures de suivi des résultats).

Cette étude rend compte plus particulièrement de la position et de l'évolution de l'un des établissements de cette entreprise. Il s'agit d'un centre de production dont les produits sont destinés à l'industrie. Or le marché de l'industrie est celui qui a connu la plus forte croissance relativement aux autres marchés du groupe.

L'enquête initiale mettait l'accent sur les modalités de mise en cohérence entre les objectifs commerciaux et l'organisation de la production. La gestion des ressources humaines avait pour but de permettre d'ajuster la main d'oeuvre aux exigences de flexibilité, qualité et productivité. Deux principes étant à la base de cet ajustement :

- rendre compatible la stabilité et l'adaptabilité de la main d'oeuvre ;
- faire comprendre et soutenir les objectifs de l'établissement.

La présente monographie, qui repose sur une réenquête réalisée au cours du premier semestre 1990, va donc permettre montrer comment ces orientations se sont développées au cours des trois dernières années et présenter les objectifs et les interrogations actuelles de cet établissement quant à son évolution à terme.

I - POSITIONNEMENT ECONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL DE L'ENTREPRISE

1.1. La trajectoire économique de l'entreprise

Les indicateurs économiques relevés sur la période 1985 - 1989 témoignent des performances de l'entreprise.

Cette société, pour consolider sa position sur le marché international, a développé une politique d'autonomie financière et préparé une accélération de sa croissance externe face à l'ouverture du marché européen.

Entre 1985 et 1988, les principaux indicateurs relevés marquent une progression soutenue (CAHT, VAHT, EBE, CAF, productivité) et atteignent des niveaux supérieurs à ceux relevés pour l'ensemble des entreprises analogues.

En 1989, l'entreprise réalise une acquisition de première importance puisqu'il s'agit d'une société européenne dont le chiffre d'affaires représente les deux tiers de celui de la société mère et l'effectif 80 %. Cet investissement est réalisé sur emprunts en attendant de faire une augmentation de capital. Le bilan de 1989 reflète donc un état provisoire et les indicateurs d'exploitation ne peuvent être commentés en terme d'évolution par rapport aux années précédentes. Le ralentissement observable au niveau de la progression de la valeur ajoutée et de la productivité apparente témoigne d'une diminution des marges en 1989. Selon la Direction, cette baisse est purement mécanique et la rentabilité devrait retrouver un bon niveau dans un terme bref.

en milliers de Francs et en ratios

	1985	1986	1987	1987*	1988	1989
CAHT	2 537 974	2 819 569	3 101 354		3 386 876	3 732 384
VAHT	1 163 598	1 318 183	1 509 574		1 665 812	1 762 978
VAHT / CAHT	0,458	0,468	0,487	0,472	0,492	0,472
EBE	476 913	594 568	756 404		862 006	872 187
EBE / CAHT	0,188	0,211	0,244		0,255	0,234
EBE / VAHT	0,410	0,451	0,501	0,425	0,517	0,495
INVEST	231 426	247 855	262 184		292 212	4 114 926
INVEST / VAHT	0,199	0,188	0,174	0,123	,,175	2,33
CAF	285 278	340 546	513 045		590 142	520 163
CAF / INVEST	1,233	1,374	1,957	2,094	2,020	0,126
Effectif moyen	4 362	4 320	4 350		4 480	4 623
VAHT Effectif moyen	266,76	305,13	347,03	282,6	371,83	381,35

* Ratios 1987 des entreprises du secteur 28 21, de 500 salariés et plus.

1.2 L'entreprise et ses marchés

Dès le début des années 70, la politique de croissance de l'entreprise s'est appuyée sur des objectifs de croissance externe au niveau européen et mondial. Elle constitue aujourd'hui un groupe leader par sa taille et son caractère international et se trouve à même de développer ses marchés étrangers en dépit d'une concurrence accrue.

L'évolution du chiffre d'affaires témoigne de cette politique. Ainsi voit-on le chiffre d'affaires de l'entreprise croître de façon constante, la part des ventes à l'exportation étant en diminution, alors que la croissance du chiffre d'affaires du groupe s'accélère de façon importante en 1988 et surtout en 1989 avec le rachat de concurrents étrangers. Une part croissante du chiffre d'affaires consolidé est donc réalisé hors de France.

Sur la période observée, on remarque que l'objectif du groupe, qui était dès 1985 d'approcher le taux de 50 % à l'exportation n'a été atteint qu'en 1989, en raison de la baisse du dollars en 1986 et 1987.

(CAHT)

L'ENTREPRISE			LE GROUPE		
		dont à l'étranger			dont à l'étranger
1985	2 537 974	20 %	1985	4 470 000	40 %
1986	2 819 569	18,9 %	1986	4 557 000	36 %
86/85	(+ 11 %)		86/85	(+ 2 %)	
1987	3 101 354	18,2 %	1987	4 936 386	
87/86	(+ 10 %)		87/86	(+ 8 %)	
1988	3 386 876	18,7 %	1988	5 616 378	39 %
88/87	(+ 9 %)		88/87	(+ 14 %)	
1989	3 732 384	21 %	1989	8 715 000	57 %
89/88	(+ 10 %)		89/88	(+ 55 %)	

Cette stratégie de développement répond à des objectifs industriels et commerciaux, rentabilité et qualité de la production et de la commercialisation allant de pair dans cette expansion géographique.

La politique de rachat d'entreprises permet de consolider les parts de marché, d'élargir la gamme de produits et, à l'étranger, de résoudre l'obstacle de la diversité des

normes locales sur ce type de production et d'entrer directement dans de nouveaux environnements économiques.

Cette stratégie de développement ne permet pas d'analyser de façon isolée la position de l'entreprise sur ses marchés, mais oblige à raisonner au niveau du groupe. Celui-ci détient une place de premier plan sur le marché de l'appareillage électrique d'installation basse tension (près de 40 % du marché français et environ 4 % du marché mondial).

C'est un marché porteur qui se développe avec l'apparition de nouvelles technologies et utilisations. Aux fonctions traditionnelles (branchement, protection, dérivation,...) viennent s'ajouter des fonctions telles que l'autorégulation (thermostats, programmeurs,...), la communication (interphones, vidéophones,...), la sécurité (détecteurs d'incendie et de mouvement), la qualité de l'alimentation (onduleurs) et la télécommande.

Ces matériels concernent l'équipement de locaux (logement, tertiaire et industrie). Les développements les plus forts ont été enregistrés par les produits liés à l'industrie, la sécurité et la protection des personnes et des biens. La commercialisation s'appuie sur un réseau de grossistes, véritable relais et partenaire de la force de vente dans la diffusion et l'adaptation d'une vaste gamme de produits.

1.3 L'évolution des relations inter-entreprise

L'entreprise a généré un groupe international au fil de sa politique de croissance externe. En 1989, celui ci est constitué de 17 filiales françaises et 38 étrangères. Le paragraphe précédent a montré en quoi cette évolution répond à des objectifs de spécialisation, d'élargissement des gammes et d'ouverture sur les marchés.

Les relations entre établissements et filiales répondent à une logique de spécialisation par type de produit ou par fonction.

La gestion des établissements est décentralisée, tout en reposant sur des critères de gestion rigoureux, sur des politiques communes et des synergies. En matière de gestion de personnel, par exemple, l'entreprise développe un champ de concertation entre établissements et filiales dans la définition des politiques salariales et sociales et dans le choix des instruments de gestion.

1.4 L'établissement dans l'entreprise

L'unité enquêtée est un centre de production de la société. Son activité est la fabrication d'appareillages électriques basse tension destinés principalement à l'industrie. Au sein de l'entreprise, 70 % des produits à usage industriel y sont fabriqués.

Ce centre est composé de trois unités* dont les productions et les fonctions sont complémentaires :

- l'unité B* regroupe l'ensemble des services administratifs (comptabilité, informatique, achats, ressources humaines, lancement, ordonnancement, qualité, entretien/sécurité et les services techniques centraux chargés de l'étude et du lancement de nouveaux produits en collaboration avec les services techniques "usines". Cet établissement est également un site de production doté d'une chaîne de fabrication automatique d'armoires métalliques complétée par une chaîne de peinture ;
- l'unité C* , grâce à un ensemble de machines performantes, réalise le poinçonnage, le pliage et le formage de matériaux ferreux et non-ferreux ;
- l'unité D* est spécialisé dans la production de matières plastiques et moules de haute pression, thermo-plastique ou durcissables. Ces matières entrent dans la composition des barrettes, colliers et autres éléments plastiques nécessaires à la fabrication des produits de l'entreprise.

Ces unités* sont trois établissements selon la nomenclature SIRET.

Il constitue le deuxième ensemble industriel de l'entreprise par son chiffre d'affaires et réalise chaque année de gros efforts d'investissement. Ce centre connaît une progression particulièrement élevée de sa capacité de production et de son chiffre d'affaires qui se traduit par un gain de part de marchés en France et à l'étranger.

II - LA CONFIGURATION PRODUCTIVE ET LES AJUSTEMENTS ECONOMIQUES

2.1. La configuration productive de l'entreprise

La composition de la main d'oeuvre entre 1985 et 1988 est relativement stable en effectifs et en structure.

Relativement au secteur de la fabrication de matériel électrique, l'entreprise détient un taux d'encadrement élevé, mais un taux de qualification ouvrière relativement faible. Nous constaterons qu'au niveau de l'unité enquêtée, ce retard dans l'évolution de la qualification des opérateurs s'explique par la difficulté de pousser l'automatisation d'une production qui couvre un très grand nombre de références en séries courtes.

La combinaison productive de l'entreprise

- Production en discontinu- Produits haut de gamme- Capital engagé par tête (rapport annuel 1988)

$$\frac{\text{immobilisations brutes}}{\text{effectif moyen}} = \frac{2\,766\,293\,000}{4\,480} = 617\,000 \text{ F}$$

- Taux de participation financière à l'obligation légale de formation continue

	1986	1989
entreprise.....	1,85 %	4,07 %

secteur 28 - fabrication de matériel électrique : 2,13 %
en 1987

- Taux d'encadrement

ing. + cadres + professions intermédiaires / effectif total
entreprise..... 0,43 %
(source : rapport annuel 1989)

secteur 28 - fabrication de matériel électrique : 0,33
(source ESE, déc 87)

- Taux de qualification ouvrière

(ouvriers qualifiés/total ouvriers)
entreprise..... 0,45 (apport annuel 1989)

secteur 28 - fabrication de matériel électrique : 0,64
(source ESE, déc 87)

LA STRUCTURE DES EMPLOIS DANS L'ENTREPRISE

Année	INGENIEURS ET CADRES		E.T.D.A.M.		OUVRIERS QUALIFIES		OUVRIERS SPECIALISES		TOTAL
	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs
1986	565	13,0	1222	28,3	1118	25,9	1415	32,8	4320
1987	588	13,5	1244	28,6	1154	26,5	1364	31,4	4350
1988	615	13,7	1230	28,5	1176	26,3	1409	31,5	4480
1989	657	14,2	1323	28,6	1192	25,8	1451	31,4	4623

2.2. La configuration productive de l'établissement : structure, constitution et gestion de la main d'oeuvre

* L'évolution des processus de production de l'établissement : automatisations et regroupement des opérations

Cette évolution est soutenue par un effort d'investissement important, nous l'avons vu précédemment, qui se traduit par l'acquisition de machines et la construction de bâtiments.

La division des sites par type de technologie, telle qu'elle a été décrite dans le paragraphe précédent tend à s'estomper au profit d'une organisation de la production par type de produits. Ainsi, la fabrication d'une catégorie de produits, qui était répartie dans deux établissements, traitant d'une part la partie plastique et d'autre part les compléments métalliques, est regroupée dans un seul site en 1990. Cette évolution répond à un souci de réduction des coûts et d'amélioration de la qualité en éliminant les inconvénients physiques et financiers du stockage.

Ce resserrement des processus de fabrication ou "système des lignes intégrées" s'accompagne d'une modification des opérations de production et de l'organisation fonctionnelle.

D'une part, l'introduction de machines et robots amorce une modification des opérations de production qui, de plus en plus, devraient consister en interventions au niveau de la programmation. De plus, l'automatisation des ateliers entraîne un enchaînement et un regroupement des opérations, qui se traduit par un gain de temps (temps de réglage divisés par 5, notamment), par un gain de place (disparition des stocks intermédiaires) et par un gain de production (doublement des quantités dans certaines gammes).

D'autre part, l'organisation fonctionnelle évolue non seulement du fait de ces changements technologiques, mais aussi sous l'impulsion d'objectifs et de méthodes de management.

Le centre de production s'est engagé dans un programme de gestion de production à travers un projet d'entreprise (MRP2). En 1986, il avait déjà démarré la mise en place d'un système de production permettant d'assurer la disponibilité de l'ensemble des références d'une gamme avec un minimum de stocks et de manutention. Aujourd'hui, cet effort se poursuit, l'objectif associant étroitement l'amélioration de la qualité et la réduction des coûts au développement d'un système d'organisation et de communication.

Le redécoupage et la coordination des fonctions de ce centre de production peut entraîner le regroupement des responsabilités fonctionnelles et opérationnelles, des tâches de gestion et de production, comme, par exemple la passation des commandes au niveau des ateliers et non plus de la structure d'achat ou la décentralisation des responsabilités de gestion de personnel vers l'encadrement d'atelier.

La combinaison productive de l'établissement

- Production en discontinu

- Produits industriels en petites séries

- Taux de participation financière à l'obligation légale de formation continue

établissement	1986	2,09 %
	1987	3,41 %
	1988	3,59 %
	1989	4,51 %

sources bilans sociaux

- Taux d'encadrement

ing. + cadres + professions interméd. / effectif total 1989
 établissement..... 0,38 % (source bilans sociaux)
 entreprise..... 0,43 %
 (source : rapport annuel 1989)

- Taux de qualification ouvrière

(ouvriers qualifiés / total ouvriers en 1989)
 établissement... 0,38 (source bilans sociaux 1989)
 entreprise..... 0,45 (rapport annuel 89)

LA STRUCTURE DES EMPLOIS DANS L'ETABLISSEMENT

Année	INGENIEURS		E.T.D.A.M.				OUVRIERS QUALIFIES		OUVRIERS SPECIALISES		TOTAL Effectifs
	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%	
1986	23	3,0	86	11,3	193	25,6	161	21,1	301	39,4	764
1987	25	3,2	92	12,0	187	24,5	168	22,0	292	38,2	764
1988	32	3,9	97	11,8	185	22,5	184	22,3	326	39,6	824
1989	36	4,2	106	12,8	185	21,8	197	23,0	323	38,1	847

Source : Bilans sociaux

*** Structure et modalités d'ajustement de la main d'oeuvre dans l'établissement**

L'évolution de la structure des emplois montre que l'établissement connaît des évolutions plus marquées que celles observées pour l'ensemble de l'entreprise. L'augmentation plus forte des catégories "ingénieurs/cadres" et "ouvriers qualifiés" s'accompagne d'une diminution plus importante de celle des employés, dessinateurs et agents de maîtrise.

Il faut rappeler ici que l'évolution de l'emploi se fait dans un contexte de forte progression de l'activité et de changements technologiques et organisationnels.

En ce qui concerne la catégorie ingénieurs et cadres, elle augmente au moyen des recrutements, ceux ci ayant pour double objectif de développer la recherche et d'attirer de nouvelles compétences.

Dans la catégorie des E. T. D. A. M, seuls les effectifs de techniciens augmentent sur toute la période.

Cette évolution répond au besoin de mise en place des innovations en direction des produits nouveaux, de la technologie et des exigences de la qualité totale. Elle se réalise au moyen de recrutements. On remarque le recours au contrats à durée déterminée dans les services méthodes sur l'année 1988, ces embauches se transformant en embauches sur contrats à durée indéterminée en 1989. Ces nouvelles recrues représentent 1/5 de l'effectif à fin 1989.

Quant aux ouvriers qualifiés, leur augmentation sur l'ensemble de la période observée correspond à l'implantation de nouvelles lignes de production.

Enfin, les effectifs d'OS, après cinq années de décroissance (réduction de 30 % entre 1982 et 1987), marquent une remontée récente. Celle ci provient du fait de la part croissante d'ouvriers titulaires de contrats à durée déterminée dans les effectifs de fin d'année. L'embauche annuelle d'ouvriers sur contrats à durée déterminée a augmenté de 60 % sur les trois dernières années et représente en 1989 la moitié de l'effectif d'OS en fin d'année.

Ces ajustements quantitatifs importants au plan des salariés non qualifiés s'expliquent à plusieurs titres:

- une automatisation qui ne suffit pas à réaliser la totalité de la production, du fait de la croissance rapide de la demande, de la multiplicité des références et de la petitesse des séries,
- une mise en oeuvre de plus en plus rigoureuse des objectifs de production en "juste à temps" dans une activité soumise à de fortes contraintes (saisonnalité des ventes, délais très courts demandés par les clients pour la réalisation de certains contrats dans l'industrie),
- une gestion préventive du personnel qui tient compte à la fois de la diminution prévisible des postes non qualifiés (poursuite de l'automatisation, abandon de certaines fabrications pour d'autres établissements) et de l'orientation vers un nombre réduit de "métiers" qualifiés et relativement polyvalents.

*** Les instruments de gestion des ressources humaines dans l'établissement**

Le premier outil de gestion des ressources humaines est la formation continue. En 1986, trois objectifs de formation prévalaient depuis 1983 :

- suivre l'évolution technologique, élever ou adapter le niveau de compétence aux besoins propres de l'établissement ; ceci à l'intention des techniciens des méthodes et des ouvriers ;
- accompagner, développer la mobilité interne pour assurer le rééquilibrage des besoins en qualification ; ceci concernait les ouvriers non qualifiés et les employés ;
- développer de nouvelles formes de relations et de communication ; ceci pour l'ensemble du personnel.

Depuis 1986, l'effort de formation a plus que doublé, puisque le taux de la masse salariale qui y est consacré est passé de 2,09 % en 1986 à 4,51 % en 1989 et les objectifs ont évolué en fonction des projets de l'entreprise. Ainsi l'augmentation sensible du taux de formation dès 1987 dans le cadre d'un contrat d'engagement de développement de la formation professionnelle trouve son explication, d'une part dans la mise en oeuvre d'un système de gestion de production, d'autre part dans la politique d'investissement.

Les destinataires de cet effort de formation sont essentiellement les personnels de fabrication. D'une part, les techniciens et agents de maîtrise ont été formés à de nouveaux objectifs (animation au sein des ateliers et démultiplication de la formation) ; d'autre part, les ouvriers ont été largement

concernés par la formation interne dispensée par l'encadrement direct au plan du système de qualité MRP2 et par une formation de "premier niveau", à la base de modules en filières développés avec un organisme de formation en vue d'une préparation au CAP "conduite automatisée".

Enfin, des actions de communication et d'information sont mises en place pour accompagner les recrutements devenus importants à tous les niveaux de qualification.

Aujourd'hui les thèmes majeurs de la formation sont :

- l'évolution des technologies et des emplois
- la performance des structures fonctionnelles et administratives
- la gestion de la production
- la qualité totale
- la communication.

Les trois derniers thèmes de la formation sont transversaux aux différentes fonctions et catégories de personnels de l'établissement et sont relayés par deux structures formalisées de fonctionnement qui constituent des outils complémentaires à la formation.

Ainsi, dès 1982, des groupes soutenus par une structure au niveau de chaque site et au niveau de l'établissement ont été mis en place dans les ateliers, avec des objectifs de formation, de communication et de résolution de problèmes. En 1986, leur fonctionnement paraissait être le plus propice à généraliser des attitudes dynamiques et participatives. En 1989, ces structures fonctionnent toujours et leur travail s'inscrit dans la lignée des objectifs du projet d'entreprise : la qualité totale. Parallèlement des groupes relais ont été instaurés pour la mise en oeuvre du système de qualité correspondant au projet d'entreprise.

La promotion interne est un moyen de gestion des ressources humaines qui devrait être développé dans les années qui viennent. En ce qui concerne les techniciens recrutés massivement au niveau BAC+2, il s'agirait de les faire évoluer vers la qualification d'ingénieurs de production. La difficulté est aujourd'hui de développer ces pratiques de promotion, compte tenu de l'investissement nécessaire en formation continue (cycles CNAM ou CESI) et de la gestion de ces mobilités (réticences de l'encadrement à laisser partir les meilleurs techniciens, moins de possibilités de faire évoluer les techniciens d'études que les techniciens de production).

Pour ce qui est de la promotion des ouvriers vers les techniciens, celle-ci aujourd'hui très faible devrait faire l'objet de projets plus volontaristes.

Enfin, les actions de requalification des personnels OS répondent au principe de développement de la promotion interne. La difficulté est ici de coordonner la formation et les recrutements, relativement aux orientations prises en matière de gestion préventive (le CAP conducteur de machines paraît encore trop spécialisé par rapport au métier-cible, la durée de la formation interne -4ans- est délicate à concilier avec les termes actuels des prévisions de production et d'organisation).

CONCLUSION

Les éléments relevés conduisent à penser que l'établissement enquêté est encore sur le chemin tracé en 1986, dans la mesure où il ne ressort pas de changements profonds dans son activité et sa structure.

Les quatre dernières années ont été pour l'entreprise des années de forte progression et de consolidation de ses marchés et de ses résultats, en particulier sur le marché européen. Dans ce contexte, l'établissement a poursuivi un effort important de recherche et d'investissement lui permettant de développer sa position spécifique de producteur d'appareillages électriques orientés vers les applications industrielles. Cette période a donc été marquée par une augmentation soutenue de l'activité.

Les objectifs et les moyens d'évolution des ressources humaines exprimés en 1986 se trouvent avoir été quelque peu dépassés par la nécessité de répondre à un développement quantitatif et qualitatif de la demande. Ainsi, le projet MRP et la poursuite de la modification des processus de production s'accompagnent d'un effort d'investissements pendant ces quatre années, mais cet effort demeure insuffisant pour développer suffisamment l'automatisation. Celle-ci, encore limitée relativement au niveau d'activité s'accompagne d'un retour au recrutement d'OS en contrat à durée déterminée. Cependant, la forte augmentation de l'ensemble de l'effectif permet d'absorber le surcroît d'activité. Cette augmentation est essentiellement le fait d'un recrutement externe ce qui traduit une réelle incapacité à faire évoluer les niveaux de qualification du personnel en place et d'assurer par là même la mobilité interne propre à pourvoir les postes vacants.

Toutefois, la mobilité interne, l'augmentation des niveaux de qualification du personnel, la polyvalence demeurent les objectifs de l'établissement pour sa gestion de personnel.

Parmi les instruments de gestion amorcés ou envisagés lors de la première enquête, on note aujourd'hui une utilisation accrue de la formation en direction des personnels de fabrication et le fonctionnement de structures participatives aussi bien dans le cadre de l'animation des ateliers par groupes de travail pour la résolution de problèmes, que dans le cadre de la réalisation du projet de qualité globale de l'établissement.

L'objectif de mobilité interne et de développement de la promotion s'accompagne d'une réflexion sur des instruments plus précis d'évaluation et sur les modalités de mise en place

de formations individualisées, tout d'abord à l'intention de la population croissante de techniciens, ces pratiques pouvant être étendues aux cadres et aux ouvriers.

Par ailleurs, le thème de l'individualisation des salaires est l'objet d'une réflexion liée à celui de l'évolution du travail vers plus de processus et d'objectifs collectifs. Les contradictions ou décalages relevés entre les aspirations à la reconnaissance de la participation individuelle et l'évolution actuelle de la production nécessitent encore un travail d'analyse et de négociation avant de pouvoir être résolus.

Plus globalement, un projet de décentralisation de la gestion des ressources humaines vers les unités de production, les services centraux de l'établissement ne conservant qu'un rôle de conseil, d'assistance et de centralisation de l'information, est de nature à modifier de façon importante le rôle de l'encadrement qui devrait assurer la mise en pratique des différents aspects de cette gestion.

Aujourd'hui, l'établissement bénéficie d'un double avantage : celui d'appartenir à un groupe leader en Europe, spécialiste d'une chaîne de besoins liés au développement et à l'innovation des équipements électriques et celui d'occuper une position spécifique dans ce groupe. Face à l'ouverture du marché unique en 1993 et à l'instauration récente d'une norme européenne, l'établissement a mis en place une production qui répond aux exigences de certification. La position qu'il prendra dans les prochaines années est liée à la fois aux possibilités de commercialisation offertes par la taille européenne du groupe et par sa capacité à adapter ses produits et ses comportements de production aux évolutions du marché.

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'Éducation 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 la deuxième livraison (*Collection des études* n° 48-1 à 48-7) présentaient des résultats construits à partir de deux observations : l'une, systématique, a 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 resituait les ajustements économiques effectivement réalisés et cernait les raisons d'un éventuel décalage vis-à-vis des intentions initiales.

Cette troisième livraison expose le résultat des réenquêtes effectuées auprès des entreprises observées une première fois en 1986 (*Collection des études* n° 40-1 à 40-11). Plus de la moitié des réenquêtes n'ont pu avoir lieu en raison notamment de l'intensité des restructurations en cours dans les entreprises. Ces refus témoignent de l'ampleur des transformations qu'ont connues les entreprises françaises durant cette période.

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.

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.

CENTRE D'ETUDES
ET DE RECHERCHES
SUR LES QUALIFICATIONS

9 rue Sextius Michel
75015 PARIS
☎ (1)45.75.62.63