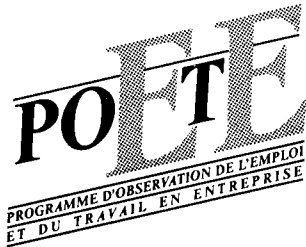

**CENTRE D'ETUDES
ET DE RECHERCHES
SUR LES QUALIFICATIONS**



**L'INSERTION D'UNE PETITE ENTREPRISE
DE MAIN-D'ŒUVRE DANS
UN GRAND GROUPE INDUSTRIEL**

(Le cas d'une PME de la construction électrique)

Frédérique RYCHENER

**Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (LEST)
Université d'Aix-Marseille II**

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

MONOGRAPHIES POETE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**L'INSERTION D'UNE PETITE ENTREPRISE
DE MAIN-D'ŒUVRE DANS
UN GRAND GROUPE INDUSTRIEL**

(Le cas d'une PME de la construction électrique)

Frédérique RYCHENER

**Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (LEST)
Université d'Aix-Marseille II**

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

**COLLECTION DES ÉTUDES N° 40.1
Septembre 1988**

SOMMAIRE

1. POSITIONNEMENT ECONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL DE L'ENTREPRISE	6
1.1. Trajectoire économique	6
1.2. L'entreprise et ses marchés	9
1.3. Les relations inter-entreprises : les liens avec le groupe, une histoire déjà ancienne	11
2. LA CONFIGURATION PRODUCTIVE	13
2.1. Maîtrise du processus de production	13
2.2. L'organisation fonctionnelle : une certaine imprécision	16
2.3. Structure, constitution et gestion de la main-d'oeuvre	16
3. AJUSTEMENT ET PERSPECTIVES	20
S'adapter sans trop se transformer	20
CONCLUSION	21

L'entreprise, mono-établissement, est issue de la scission d'une entreprise familiale créée dans les années 20.

Malgré l'existence de liens relativement anciens avec un grand groupe industriel français producteur de matériel électrique dont elle est, depuis 1984, filiale, l'entreprise apparaît aujourd'hui encore plutôt comme une entreprise familiale, proche d'une logique artisanale, traits qu'elle a en partie hérités de son histoire.

La fabrication d'origine - petit matériel électrique comportant une part importante d'éléments métalliques - soit comme produits propres soit en sous-traitance, demeure l'activité principale en termes de chiffres d'affaires. Mais, depuis une quinzaine d'années, l'entreprise a également développé d'autres produits métalliques, pour la quincaillerie, l'ameublement, où l'on retrouve des produits propres et des fabrications en sous-traitance. Enfin, elle a une petite activité de commerce pour certains des articles fabriqués par le groupe.

En 1986, l'ensemble des activités de sous-traitance, où domine la sous-traitance hors matériel électrique (82 % du chiffre d'affaires sous-traitance, 19 % du chiffre d'affaires total), représentait environ le quart du chiffre d'affaires total de l'entreprise.

Après quelques hésitations au moment de son entrée dans le groupe, il semble que l'entreprise puisse maintenir son activité hors matériel électrique en s'orientant toutefois de plus en plus vers le travail à façon pour des articles plutôt haut de gamme. Mais elle reste toujours tributaire d'éventuelles redistributions d'activités au sein du groupe pouvant à tout moment remettre en cause les orientations choisies.

La recherche d'un équilibre entre ses diverses activités et le renouvellement partiel de ses structures et de son fonctionnement apparaissent d'autant plus nécessaires que l'entreprise va être confrontée dans quelques années au problème du départ à la retraite de l'actuel directeur sur qui repose une bonne partie des savoir-faire et des capacités à innover actuels.

CARTE D'IDENTITE

- Société anonyme, filiale d'un groupe français.
- Entreprise mono-établissement
- Date de création : 1952
- Code APE : 28 - Fabrication de matériel électrique
- Autre activité : 2111 - Fabrication de quincaillerie. Fabricant d'articles métalliques et de petits matériel électrique. Produits propres et sous-traitance.
- Effectifs au 31.12. :

1981	1982	1983	1984	1985	1986
70	70	67	64	59	55

1. POSITIONNEMENT ECONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL DE L'ENTREPRISE

1.1. Trajectoire économique

Lorsqu'elle démarre, au début des années 50, l'entreprise reprend la fabrication de petit matériel électrique qui était l'une des activités de l'entreprise dont elle est issue.

Ce n'est qu'à partir du début des années 70 qu'elle amorce son expansion grâce à la diversification de ses activités : lancement de deux gammes de produits propres pour la quincaillerie et pour l'ameublement ; développement d'une activité de sous-traitance d'articles métalliques de quincaillerie ; reprise, en sous-traitance, de fabrications de matériel électrique restées dans l'entreprise d'origine. D'autre part son rapprochement avec le groupe (cf. 1.3) lui permet d'avoir accès à un marché plus large pour le matériel électrique. Durant cette décennie, la croissance du chiffre d'affaires est pratiquement ininterrompue (sauf en 1975 où il baisse de 1,1 %) et particulièrement forte : le chiffre d'affaires hors taxes (CAHT) est multiplié par 6, passant de 2 712 milliers de francs (KF) à 17 494 KF en 1979.

Les années 1980 inaugurent une période plus difficile : la reprise du chiffre d'affaires après sa baisse de 4,0 % en 1980 s'essouffle rapidement et il enregistre une baisse pendant deux années consécutives (- 9,8 % en 1984, - 4,4 % en 1985), pour reprendre en 1986 une croissance relativement faible.

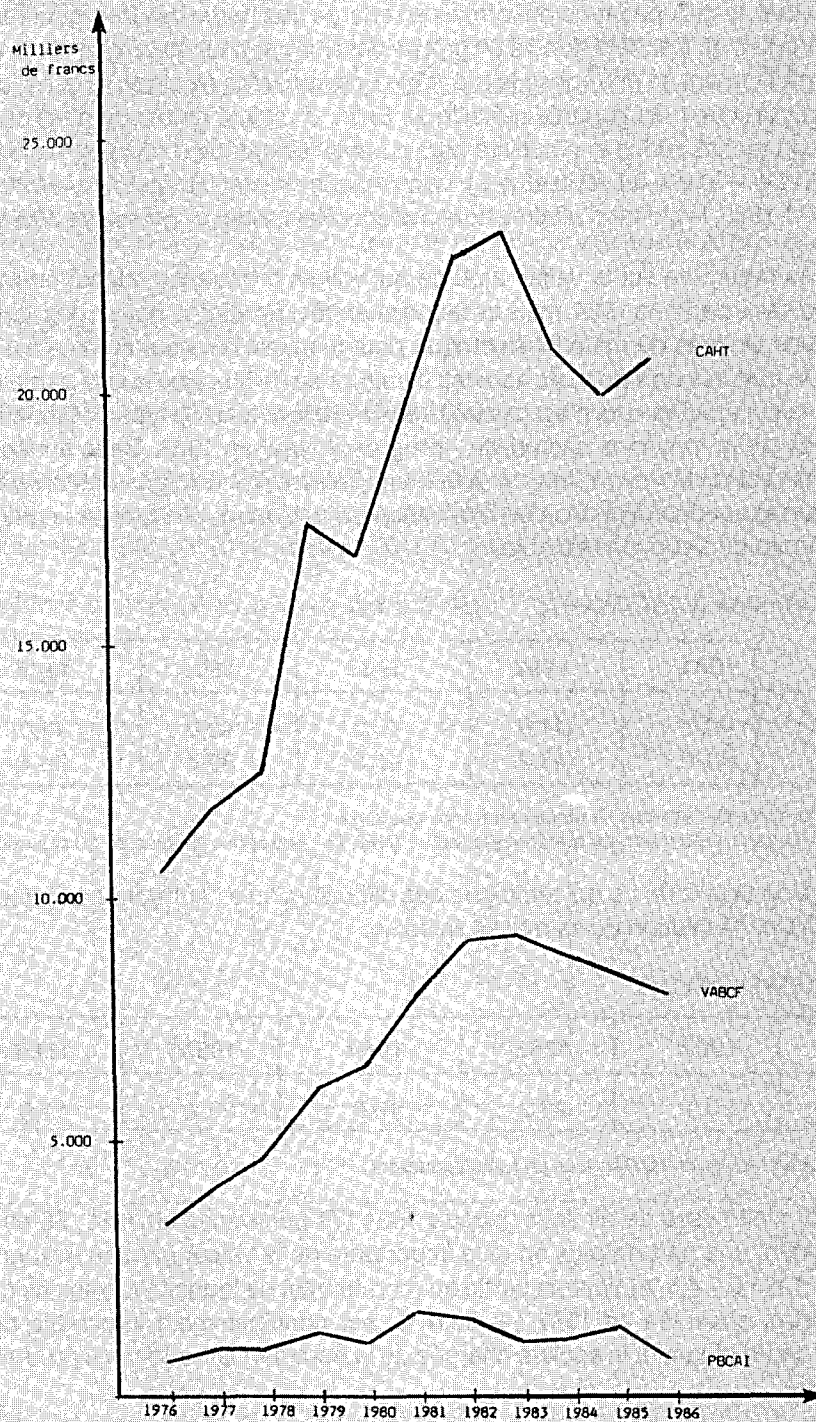
LES RESULTATS DE L'EXPLOITATION

Données en milliers de francs et % du CAHT

AGREGATS	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982(1)	1983	1984	1985	1986
CAHT	10.551 (100.0)	11.810 (100.0)	12.552 (100.0)	17.494 (100.0)	16.793 (100.0)	19.973 (100.0)	22.742 (100.0)	23.251 (100.0)	20.969 (100.0)	20.050 (100.0)	20.746 (100.0)
VABCF	3.454 (32.7)	4.226 (35.8)	4.876 (39.0)	6.206 (35.0)	6.628 (39.0)	8.084 (40.0)	9.185 (41.0)	9.252 (40.0)	8.858 (42.0)	8.469 (42.0)	8.023 (39.0)
Frais de personnel						5623 (28.2)	6887 (30.3)	7199 (31.0)	7102 (33.9)	6762 (33.7)	7066 (34.1)
EBE		1292	1672 (10.3)	1566 (9.6)	2461 (9.3)	2.298 (12.3)	2053 (10.1)	1756 (8.8)	1707 (8.4)	957 (8.5)	4.61 (4.6)
PBCAI	766 (7.3)	1013 (8.6)	998 (8.0)	1319 (7.5)	1116 (6.8)	1772 (8.9)	1.538 (6.6)	1109 (4.8)	1155 (5.5)	1385 (6.9)	745 (3.6)

Source : EAE - Comptes de résultats. Données en francs courants.
 CAHT : Chiffre d'affaires hors taxes.
 VABCF : Valeur ajoutée brute au coût des facteurs.
 EBE : Excédent brut d'exploitation.
 PBCAI : Profit brut courant avant impôt.

EVOLUTION DES RESULTATS ECONOMIQUES



Source : EAE - Comptes de résultats. Données en francs courants.

La baisse du chiffre d'affaires est principalement due à celle de l'activité matériel électrique (dont l'essentiel est constitué par le produit propre) qui se poursuit jusqu'en 1986 et atteint 25 % pour la période 1983-1986 (cf. tableau p. 9). Cette évolution tient en partie à celle des marchés qui, nous le verrons, n'est pas très favorable, mais elle est également liée à l'entrée dans le groupe : déjà client dominant de l'entreprise pour le matériel électrique, le groupe prend désormais en charge une partie des frais généraux et commerciaux concernant ce produit, qu'il achète donc à un prix de cession inférieur au prix de vente antérieur. En outre, il reprend progressivement à l'entreprise le montage des appareils électriques et ne lui achète donc plus le produit fini mais uniquement la partie métallique. Enfin, c'est à la demande du groupe que l'entreprise au moment de son rachat, réduit son activité hors matériel électrique d'où la forte chute des ventes pour cette activité en 1984 : - 10,9 % (cf. tableau p. 9). La croissance reprend toutefois dès 1985 et, sur l'ensemble de la période 1983-1986, le chiffre d'affaires hors matériel électrique progresse de 25,5 % (cf. tableau p. 9).

Cette évolution se répercute sur la valeur ajoutée qui voit sa croissance ralentir entre 1981 et 1983 puis enregistre une baisse à partir de 1984, mais de façon atténuée. En effet, la baisse des ventes principalement affecte les produits propres de matériel électrique pour lesquels la valeur ajoutée est relativement faible compte tenu de la part des composants achetés (l'entreprise ne fabrique que la partie métallique (cf. § 2)). Ainsi, le taux de valeur ajoutée - qui n'est pas très élevée compte tenu du type de fabrication de l'entreprise mais reste proche de la moyenne sectorielle - progresse, sauf en 1986. Cette année-là, la baisse de la valeur ajoutée est particulièrement forte (- 5,9 %) en raison d'une augmentation des consommations intermédiaires correspondant à la mise en fabrication de nouveaux produits hors matériel électrique qui n'avaient pas encore de débouchés stables.

Taux de valeur ajoutée (VABCF/VAHT) :

	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Entreprise (*)	40,0	41,0	40,0	42,0	42,0	39,0
Secteur (**)	43,4	43,2	42,3	39,4	39,4	nd

Source : (*) EAE - Comptes de résultats. Données en francs courants.

Source : (**) EAE - Secteur : fabrication de matériel électrique (NAP 28 ; entreprise de plus de 20 salariés).

Le taux de marge se détériore, ce qui témoigne des difficultés qu'a l'entreprise à ajuster son effectif à son activité et à contrôler l'évolution de sa masse salariale.

Taux de marge (EBE/VABCF) :

1981	1982	1983	1984	1985	1986
30,4	25,0	22,2	19,8	20,2	11,9

Source : EAE - Comptes de résultats. Données en francs courants.

Bien que l'effectif n'ait cessé de diminuer depuis 1981 (70 personnes en 1981, 55 en 1986), les frais de personnel absorbent une part de plus en plus importante de la valeur ajoutée. L'augmentation des frais de personnel en 1986 (+ 4,5 %) tient en partie au recrutement de jeunes techniciens (cf. 2.3.) ; de même, la forte progression observée en 1982 (+ 22,6 %) est principalement imputable cette année-là, à la réintégration du cadre dirigeant la société chargée de la commercialisation des produits métalliques hors matériel électrique.

Frais de personnel/VABCF :

1981	1982	1983	1984	1985	1986
69,6	75,0	77,8	80,2	79,8	88,1

Source : EAE - Comptes de résultats. Données en francs courants.

L'évolution de la productivité apparente du travail suit celle du secteur : ralentissement de la progression annuelle entre 1982 et 1984, reprise en fin de période ; mais, la productivité apparente du travail de l'entreprise reste inférieure à la moyenne sectorielle, l'écart ne cessant de s'accroître.

VABCF/effectif moyen :

	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Entreprise (*)	124,4	131,2	134,1	134,2	136,6	140,8
Secteur (**)	133,1	149,6	164,2	174,4	193,5	nd

Source : (*) EAE Comptes de résultats. Données en francs courants.

Source : (**) EAE Secteur : fabrication de matériel électrique (NAP 28 ; entreprise de plus de 20 salariés).

1.2. L'entreprise et ses marchés

• Des possibilités réduites pour le matériel électrique

Bien que sa part dans les ventes n'ait cessé de diminuer au cours des trois dernières années, l'activité matériel électrique assure toujours à l'entreprise l'essentiel de son chiffre d'affaires global et la quasi-totalité de ses exportations (98 % du CAHT export en 1981, 72 % en 1986).

Répartition du chiffre d'affaires hors taxes par activité :

(en milliers de francs et %)

	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Fabrication de matériel électrique	14.465 (72.4)	16.109 (70.8)	16.648 (71.8)	15.020 (71.6)	12.840 (64.0)	12.548 (60.5)
Fabrication quincaillerie	5.045 (25.3)	6.219 (27.3)	6.245 (26.9)	5.564 (26.5)	6.838 (34.1)	7.840 (37.8)
Commerce matériel électrique	0.464 (2.3)	0.413 (1.8)	0.358 (1.5)	0.386 (1.8)	0.371 (1.9)	0.357 (1.7)
TOTAL	19.973 (100.0)	22.742 (100.0)	23.251 (100.0)	20.969 (100.0)	20.050 (100.0)	20.746 (100.0)
Exportations (1)	1.242 (6.2)	1.232 (5.4)	1.519 (6.5)	2.014 (9.6)	2.520 (12.6)	2.315 (11.2)

Source : EAE.

(1) EAE + Documents entreprise.

Pour toutes ses fabrications de matériel électrique, l'entreprise n'a pratiquement plus qu'un seul client, le groupe (maison-mère et filiales). Cette dépendance s'est constituée progressivement, au fur et à mesure du rachat par le groupe de la quasi-totalité des sociétés clientes.

Pour ses produits propres

L'entreprise n'a pratiquement pas d'accès direct au marché : elle approvisionne la maison-mère qui commercialise, sous sa marque, en France et à l'étranger, en utilisant son circuit de distribution auprès des grossistes. L'entreprise fournit encore, directement, quelques clients régionaux qui ne souhaitent pas passer par des grossistes ou qui n'intéressent pas la maison-mère (éloignement géographique, petits clients). Les ventes directes représentent 10 % environ du chiffre d'affaires matériel électrique. Cette situation ne date pas de l'entrée dans le groupe comme filiale. L'accord en participation qui liait l'entreprise au groupe depuis la fin des années 60 permettait déjà à celle-ci d'utiliser le réseau commercial du groupe pour ses produits propres (cf. 1.3).

Bien que le groupe bénéficie d'une bonne image de marque grâce à la qualité de ses produits - conformité aux normes de sécurité notamment - et qu'il ait une position de leader sur le marché français, il est de plus en plus concurrencé, pour le produit que lui fournit l'entreprise, par les producteurs étrangers - italiens, asiatiques - qui joueraient, eux, sur les prix, au détriment parfois de la qualité. Le maintien de sa position passe par le développement de produits ayant de moins en moins de composants métalliques ce qui désavantage l'entreprise.

L'accès au circuit commercial du groupe permet toutefois à l'entreprise de maintenir son chiffre global à l'exportation malgré la perte de plusieurs de ses marchés étrangers pour ses produits propres hors matériel électrique.

Pour les produits fabriqués en sous-traitance

L'entreprise est doublement limitée : le type de produit qu'elle peut fabriquer occupe une place relativement marginale dans le secteur du matériel électrique ; les tentatives faites pour essayer de répondre à la demande du groupe, lors du rachat, ont montré les limites en la matière (cf.1.3).

La plupart de ses donneurs d'ordres ont été repris par le groupe et depuis qu'elle est filiale, l'entreprise ne peut démarcher d'éventuels nouveaux clients sans l'accord du groupe. Actuellement, elle n'a qu'un seul donneur d'ordres concurrent du groupe.

● Une stratégie de repositionnement sur la sous-traitance hors secteur électrique

La stagnation des marchés pour le matériel électrique peut difficilement être compensée au niveau des autres produits propres - quincaillerie, ameublement - pour lesquels l'entreprise est mal placée du point de vue des prix face aux concurrents qui produisent en grande série (dont les pays du Sud-Est asiatique pour les articles de quincaillerie).

Un marché comme celui de l'ameublement est par ailleurs soumis à des phénomènes de mode difficilement maîtrisables par une entreprise de ce type: ainsi le moindre succès de ces produits à l'étranger (Suisse, RFA) et la défection brutale, en 1986, de ses principaux clients dans ces pays ont-ils conduit l'entreprise à abandonner cette gamme de produits.

Malgré la présence de quelques donneurs d'ordres réguliers, le marché de la sous-traitance hors matériel électrique était assez fluctuant. Utilisée au départ plutôt de façon ponctuelle pour compenser les variations de la demande sur les autres produits, cette sous-traitance tend à devenir une activité régulière de l'entreprise.

Après avoir, à la demande du groupe qui souhaitait la voir développer son activité dans le secteur électrique, freiné la prospection de nouveaux marchés de sous-traitance, l'entreprise a, depuis deux ans environ, développé une stratégie de démarchage plus offensive et plus construite : ciblage des usagers, spécialisation sur des produits plutôt haut de gamme, "sur mesure" pour lesquels le critère prix joue moins. Au moment de l'enquête, l'entreprise avait trouvé des marchés répondant à ces exigences et lançait la fabrication de nouveaux produits.

1.3. Les relations inter-entreprises : les liens avec le groupe, une histoire déjà ancienne

L'entrée dans le groupe, qui détient désormais la majorité du capital de l'entreprise, apparaît comme l'étape finale d'un rapprochement amorcé il y a une quinzaine d'années. Le rachat par le groupe de la société à laquelle l'entreprise était liée par un accord en participation pour la fabrication et la commercialisation de son produit propre a en effet entraîné le transfert de cet accord au groupe.

Ce type d'accord maintenait l'indépendance financière de chaque partenaire (pas de participation dans le capital) mais prévoyait, pour les produits concernés, la répartition à part égale entre eux des frais incombant à chacun (frais de fabrication pour l'entreprise, frais de commercialisation pour la société associée puis pour le groupe) et des résultats.

Le passage au statut de filiale conserve à l'entreprise les avantages qu'elle tirait de cette forme d'association, à savoir la prise en charge par le groupe de la commercialisation de ses produits propres; ceci lui permet notamment d'avoir une structure commerciale propre relativement légère (un responsable, quelques VRP payés à la commission) et de concentrer ses efforts dans ce domaine sur la prospection de nouveaux clients pour ses produits hors matériel électrique.

Le contrôle auquel l'entreprise est désormais soumise de la part du groupe apparaît finalement peu contraignant ; par contre, la dépendance envers les choix de développement industriels du groupe accentue la tension que pose la coexistence dans l'entreprise de plusieurs activités.

● Un certain encadrement financier

En tant que filiale, l'entreprise est désormais soumise au contrôle du groupe qui s'exerce principalement sur la politique salariale - limitation des augmentations annuelles au taux fixé par le groupe - et sur les investissements - nécessité d'avoir l'accord du groupe au-delà d'un certain montant (100 KF). Cet encadrement ne semble pas être vécu comme une contrainte par l'entreprise, au contraire : en matière d'investissements, l'intervention du groupe est plutôt un atout puisque son contrôle s'accompagne d'une aide financière à l'entreprise pour les gros investissements. Le taux maximum d'augmentation de la masse salariale décidé par le groupe n'apparaît actuellement guère restrictif ; pour 1987, il était par exemple de 4 % (pour la totalité de la rémunération, primes incluses).

● Une aide technique limitée

Compte tenu de la spécificité des fabrications de l'entreprise par rapport à celles de la maison-mère ou des autres filiales, l'aide technique que peut apporter le groupe est limitée. Elle concerne essentiellement l'aspect sécurité des produits électriques pour lequel le groupe, qui mène une politique constante d'amélioration de ses propres produits, peut faire bénéficier l'entreprise de son conseil et de son expertise.

La possibilité de rachat de matériel d'occasion auprès des autres filiales a été évoquée comme un élément positif. Il n'est toutefois pas certain que l'entreprise en fasse vraiment usage, aucune des autres unités de production du groupe n'ayant le même type de fabrication.

De plus, privilégier le groupe pour les achats de matériel n'est pas nécessairement avantageux à terme : ainsi la seule machine automatisée de l'entreprise a été équipée d'un automate programmable fabriqué par le groupe qui depuis en a abandonné la production privant ainsi l'entreprise d'éventuelle possibilité de dépannage. D'autre part, d'après le responsable de la production, les équipements actuellement disponibles sur le marché seraient plus intéressants du point de vue coût et performance.

● Une marge de liberté pour les approvisionnements

L'entreprise reste libre pour le choix de ses fournisseurs de composants entrant dans la fabrication du matériel électrique. Elle essaie cependant de donner priorité au groupe si l'écart de prix reste acceptable.

De toute façon, le groupe ne produit qu'une partie des pièces et composants nécessaires à la fabrication (pièces plastiques surtout), le recours aux fournisseurs extérieurs reste donc inévitable pour tout le reste (câbles électriques, pièces en caoutchouc...).

La direction a évoqué l'intérêt que pourrait présenter l'association de plusieurs filiales pour certains achats de fournitures - obtention de remises - mais ceci n'est pas pratiqué actuellement.

● Des logiques de développement contradictoires

Au-delà des aspects évoqués précédemment, l'entrée dans le groupe a, nous semble-t-il, eu pour effet de faire prendre plus nettement conscience à l'entreprise de sa double identité - filiale productrice de matériel électrique d'une part, artisan façonneur d'articles métalliques divers d'autre part - et des tensions pouvant en résulter.

Les hésitations de l'entreprise, quant à ses choix de développement, au moment de son rachat par le groupe sont une bonne illustration de cet état de fait : le recentrage sur l'activité électrique souhaité par le groupe avec, pour corollaire, l'abandon progressif de toutes les autres activités impliquait la recherche de nouvelles fabrications restant dans la gamme des produits du groupe, l'augmentation des quantités produites pour ceux des articles qu'elle faisait déjà étant, nous l'avons vu (cf. 1.2), pratiquement impossible.

Les possibilités qu'avait l'entreprise d'obtenir du groupe de nouvelles fabrications ont été utilisées mais elles étaient très limitées compte tenu de la spécificité du type de fabrication de l'entreprise ; certains des articles qu'elle a commencé à fabriquer à cette époque sont d'ailleurs assez éloignés du matériel électrique proprement dit (matériel publicitaire que la maison-mère fournit à ses clients par exemple).

Le développement de cette activité n'aurait finalement pu se faire qu'au prix d'une transformation substantielle de l'entreprise, voire de l'apprentissage d'un nouveau métier, comme la fabrication de pièces en plastique par injection envisagée un moment. Un tel changement risquait par ailleurs de la mettre en concurrence directe, à l'intérieur du groupe, avec d'autres filiales dont certaines, selon nos interlocuteurs, recherchaient aussi des productions complémentaires.

Les efforts faits pour se conformer aux souhaits du groupe se sont également traduits par l'arrêt de la prospection de nouveaux donneurs d'ordres pour le travail à façon hors secteur électrique.

Le fait que l'entreprise ait réussi depuis deux ans à développer son activité hors secteur électrique ne résoud pas pour autant ses problèmes, à terme. Son maintien dans le groupe, l'intérêt qu'elle présente pour ce dernier reposent sur la production d'un article relativement marginal pour lui (moins de 1 % de son CA selon les interlocuteurs) et dont les évolutions, nous l'avons vu, limitent de plus en plus les possibles contributions de l'entreprise.

Récemment d'ailleurs, la maison-mère a rapatrié dans ses propres établissements une partie du montage du matériel électrique que l'entreprise effectuait jusqu'ici.

Relations amont-aval

Actuellement il reste très peu de producteurs pour le type de matériau qu'utilise l'entreprise mais ceci ne lui pose apparemment pas de problèmes particuliers. Elle n'a toujours eu qu'un nombre restreint de fournisseurs ; à la limite, un seul suffirait mais elle essaie d'en avoir toujours au moins deux, par sécurité. Le seul problème est l'éloignement géographique, qui augmente les coûts d'approvisionnement.

Depuis une vingtaine d'années, l'entreprise n'effectue plus elle-même le traitement de surface électrolytique (chromage, nickelage...). Polluante et peu rentable compte tenu du type de production de l'entreprise (multiplicité des traitements pour des petites séries), cette activité est sous-traitée. Le manque de fiabilité - sur la qualité et les délais - des sous-traitants régionaux a conduit l'entreprise à rechercher des sous-traitants de plus en plus loin ; actuellement, la sous-traitance traitement de surface se fait dans un rayon de 300 km à 400 km ce qui de nouveau augmente son coût. La direction a évoqué le possible rapatriement de cette activité, mais ceci demanderait toutefois un investissement assez important (3000 KF).

2. LA CONFIGURATION PRODUCTIVE

2.1. Maîtrise du processus de production

- **Une bonne maîtrise technique qui repose plus sur les hommes que sur les machines...**

L'entreprise a une bonne connaissance et une grande maîtrise d'une technique d'assemblage d'éléments métalliques qu'elle a toujours utilisée et qui a par ailleurs peu évolué ; la seule transformation notable qu'ait connue le type de machines qu'utilise l'entreprise a été le remplacement des réglages électromécaniques par des réglages électroniques plus précis et plus fiables.

La complexité réside plus dans les phases en amont de l'assemblage - mise au point d'outillages pour la mise en forme et de gabarits pour le positionnement des éléments à assembler dont dépend l'exactitude des cotes - que dans son exécution bien que celle-ci demande une grande dextérité de la part des opératrices.

De ce point de vue, l'entreprise a un savoir-faire, voire une capacité d'invention, qui s'exerce aussi au niveau des équipements et à celui de la conception de produits, ce qui lui permet de répondre aux demandes de "sur-mesure" et de compenser sa relative faiblesse technologique. En effet, si la technique n'a pas connu d'évolutions majeures, il n'en est pas de même pour les autres phases de production où le matériel dont dispose l'entreprise n'est pas très moderne. Il existe par exemple des machines à plier à commande numérique qui fabriquent directement des pièces en trois dimensions, mais elles sont trop chères pour l'entreprise qui ne pourrait les amortir sur ses petites séries. La plupart de ses machines sont des machines d'occasion qu'elle a adaptées à ses besoins.

Les possibilités d'automatisation sont quasiment nulles pour ce type de processus et de fabrication. Le seul effort en la matière a porté sur une opération très ponctuelle désormais effectuée automatiquement par une machine équipée d'un automate programmable qui, comme la plupart des autres machines, a été reconstruite par l'entreprise. On a ainsi pu supprimer un poste manuel dont le contenu était jugé particulièrement peu intéressant.

Apparemment, l'entreprise investit peu dans l'équipement de fabrication proprement dit ; dernièrement, les investissements ont surtout porté sur le matériel informatique destiné au suivi de production (cf. 3). Son taux d'investissement qui avait atteint un niveau particulièrement élevé en 1979 et 1980 (cf. tableau p. 15 : *Les investissements*), années où l'entreprise lance de nouvelles fabrications de matériel électrique, tend à se dégrader, malgré une reprise en 1984 où il se rapproche de celui du secteur.

La capacité inventive, l'espèce de "génie du bricolage" qui font actuellement la force de l'entreprise reposent sur quelques personnes seulement, dont le directeur qui prévoit son départ d'ici quatre ou cinq ans et le chef d'atelier, l'un des plus anciens dans l'entreprise. Pour tout ce qui concerne les adaptations de machines, la relève est assurée par le jeune ingénieur responsable de production, mais il n'en est pas de même pour les aspects conception de produits et procédés de fabrication alors que les choix récents de l'entreprise, nous l'avons vu, l'orientent plus encore vers un travail artisanal "sur mesure" pour lequel ce savoir-faire est indispensable et les possibilités de mécanisation limitées.

- **.... mais une gestion difficile**

L'entreprise est confrontée à des problèmes d'ordonnancement et de gestion qu'elle réussit plus ou moins bien à surmonter : la demande pour ses fabrications en sous-traitance est irrégulière et la variabilité joue à la fois sur les modèles et les quantités ; la demande pour ses produits propres est saisonnière ce qui l'oblige à en concentrer la production de novembre à mars.

LA COMBINAISON PRODUCTIVE

● Capital engagé par tête :

	1984	1985
- Entreprise	58 KF	63 KF
- Secteur	134 KF	152 KF

Source : - Entreprise : bilans
- Secteur (matériel électrique) : EAE

● Taux de participation financière à la formation continue :

	1981	1982	1983	1984	1985
- Entreprise	0.41	0.39	0.38	0.74	0.49
- Secteur	1.29	1.35	1.34	1.44	

Source : - Entreprise : formulaires 2433
- Secteur (construction électrique et électronique ; entreprise de 50 à 499 salariés) : statistiques de la formation professionnelle continue financée par les entreprises - CEREP.

● Taux d'OS en 1985 : 85,4 %

Source : ESE.

● Taux d'encadrement en 1985 : 16 %

Source : ESE.

C'est la technique utilisée et le matériau auquel elle est appliquée qui font l'unité d'une fabrication couvrant une gamme d'articles très diversifiée (plus de 1 000 références).

Le processus de production est discontinu. Il comprend quatre grandes phases dont les trois premières concernent toutes les fabrications :

- **débit du métal**, effectué dans un atelier spécifique, qui donne les pièces de base pour tous les produits ;
- viennent ensuite dans l'atelier principal, **la mise en forme et l'assemblage** des divers éléments dans le plan ou/et en volume (2 à 20 opérations de chaque type selon les produits) ;
- les "pièces nues" obtenues à l'issue de ces deux phases subissent ensuite un **traitement de surface**, soit électrolytique et alors sous-traité, soit plastification.

Le montage, effectué dans un atelier à part, ne concerne que les produits propres électriques.

Tous les produits - produits propres catalogues ou articles faits en sous-traitance - sont plutôt haut de gamme.

LES INVESTISSEMENTS

	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Investissements HA(1) (milliers de francs)	269	746	1625	349	0	304	624	126	333
CAF(2) (milliers de francs)	635	788	971	1386	1503	1162	928	994	642
CAF/INV.	2.36	1.06	0.60	3.97		3.82	1.49	7.89	1.93
T% investissement (Inv./VABCF)									
entreprise	5.5	12.0	24.5	4.3	-	3.3	7.0	1.5	4.2
secteur (3)		8.3	8.3	8.9	8.5	9.4	8.7	9.4	

Source : EAE.

(1) HA : hors apports.

(2) CAF : capacité d'autofinancement.

(3) Secteur : fabrication de matériel électrique.

L'entreprise a en permanence des fabrications en sous-traitance et souhaite faire de la sous-traitance de spécialité pour des secteurs d'activité bien précis, une activité stable. Malgré tout, elle utilise aussi la sous-traitance de façon souple, pour équilibrer son plan de production pendant la "période creuse".

La solution consistant à étaler le plus possible dans le temps la fabrication des "pièces nues" pour ses produits réguliers et à faire les finitions (traitement de surface, plastification, assemblage) au moment de la commande est aussi utilisée mais dans certaines limites compte tenu des problèmes et des coûts de stockage qu'elle entraîne. D'autre part, elle ne peut s'appliquer qu'à un nombre de plus en plus restreint de produits maintenant que l'entreprise a abandonné l'une de ses gammes de produits propres et que le montage du matériel électrique est de plus en plus fait par la maison-mère à laquelle elle fournit uniquement la partie métallique.

La coexistence de fabrications ponctuelles et de produits "suivis" pose des problèmes d'ordonnement d'autant plus importants que certains des produits suivis sont, du point de vue de l'organisation de la production, assimilables à des fabrications de sous-traitance : ainsi, pour le petit matériel électrique, on a une grande diversité des combinaisons des différents éléments adjoints, au montage, à la partie métallique fabriquée par l'entreprise pour donner le produit fini. De même pour les articles plastifiés on peut avoir une grande variété des combinaisons quantités/couleurs à partir d'un même modèle de base, c'est-à-dire, d'une même "pièce nue". Ces problèmes sont résolus au coup par coup, de façon informelle : arrêt des fabrications suivies pour fabriquer les articles en sous-traitance; intercalage de commandes de sous-traitance entre les fabrications suivies... On peut pour cela être amené à déplacer le personnel d'un atelier à l'autre (du montage à la fabrication généralement), ou d'un poste de production à l'autre (de la soudure à la plastification par exemple). La reprise, par le groupe, du montage du matériel électrique devrait toutefois simplifier la gestion de production.

Le délai est une contrainte forte pour la production destinée à la maison-mère qui passe ses commandes à la semaine. L'entreprise peut toutefois, à partir des statistiques de ventes que lui fournit celle-ci, faire une estimation correcte de ce qu'elle aura à produire et planifier à l'avance en limitant au maximum les stocks.

2.2. L'organisation fonctionnelle : une certaine imprécision

L'entreprise n'a pas de structure fonctionnelle très élaborée et, bien que l'on puisse identifier un certain nombre de fonctions (commercial, production, contrôle de gestion) ou plus exactement les individus qui en ont la charge, les attributions et les zones d'interventions de chacun restent assez floues.

Ainsi la fonction commerciale est pour une bonne part assurée non par le titulaire mais par le directeur et sa femme, qui s'occupent de la prospection des clients en France et l'étranger, le titulaire assurant plutôt la gestion opérationnelle - approvisionnements, expéditions - en liaison avec la production. De même, le responsable production prend-il en charge une bonne partie de la gestion courante des ateliers, y compris celle du personnel lorsque les besoins de la production demandent des déplacements, des réaffectations, et ce bien qu'il y ait un chef d'atelier. C'est également lui, nous l'avons dit, qui fait les adaptations de machines. Le contrôleur de gestion, par contre, intervient sur la gestion de la production. Il n'y a pas de fonction personnel proprement dite ; elle est assurée par le directeur, l'ingénieur responsable de la fabrication et par l'employée chargée de la comptabilité et des salaires.

La même imprécision se retrouve au niveau de l'encadrement de production, lui aussi caractérisé par l'absence d'une définition claire des attributions de la maîtrise, notamment du point de vue hiérarchique, nous y reviendrons. Elle est en partie voulue par la direction qui souhaite éviter les cloisonnements stricts et la distinction entre opérationnels et fonctionnels. Aux raisons "techniques" - taille de l'entreprise, type de production - qui justifient l'absence de structures trop lourdes et trop rigides, s'ajoutent des raisons plus difficiles à cerner, tenant à l'histoire de l'entreprise - entreprise au départ familiale, reposant sur le directeur et sa femme, reproduction du modèle "artisanal" de l'entreprise d'origine - et à la personnalité du chef d'entreprise, à sa "philosophie" de l'entreprise qui s'exprime par des tentatives d'innovations dans la gestion sociale qui ne sont pas sans poser problème.

2.3. Structure, constitution et gestion de la main-d'oeuvre

La baisse des effectifs enregistrée depuis 1983 s'explique par les transformations de l'activité liées à la politique du groupe : pendant les deux années qui suivent l'entrée dans le groupe, réduction de l'activité de sous-traitance hors secteur électrique, puis reprise de celle-ci au fur et à mesure du rapatriement progressif dans les usines de la maison-mère du montage du matériel électrique. La fluctuation du niveau de l'effectif n'affecte pas la structure des emplois qui reste relativement stable. C'est de très loin la catégorie des ouvriers non qualifiés qui représente la part la plus importante du personnel de l'entreprise (entre 61 % et 67 % de l'effectif global selon les années), viennent ensuite, par ordre de grandeur les catégories "maîtrise" et "ouvriers qualifiés" représentant chacune un peu plus de 1/10 de l'ensemble des salariés puis les employés qualifiés, exclusivement affectés au travail de bureau, (7 %) et les cadres (7 % également).

La majorité des départs résulte de démissions mais, ces dernières années, quelques licenciements individuels sont également intervenus (pour absences ou raisons disciplinaires).

Le recours aux embauches sous contrats à durée déterminée (CDD) a diminué (cf. encadré : *La main-d'oeuvre et l'emploi*) et s'est accompagné d'une diversification de l'utilisation de ce type d'embauche : le recours aux CDD pour le personnel temporaire nécessaire en période de pointes d'activité tend à diminuer, voire à disparaître en fin de période ; ainsi en 1986, les seuls salariés sous CDD étaient les quelques jeunes nouvellement recrutés (cf. ci-après), pour lesquels, la période d'embauche sous CDD correspond à une période d'essai. Ces jeunes ont ensuite été embauchés sous contrats à durée indéterminée.

● Une structure d'emplois peu qualifiés

Le personnel de production est constitué pour une très large part d'ouvriers non qualifiés (83 % des ouvriers en 1986) où dominent très largement les femmes (85 % des ONQ en 1986 toujours) affectées aux postes

LA MAIN-D'OEUVRE ET L'EMPLOI

Evolution de la structure d'emplois

Année	1981		1982		1983		1984		1985		1986	
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
Cadres	3	5	4	5	4	6	5	8	4	6	4	7
Maitrises	7	12	7	10	9	12	8	12	6	10	6	11
Employés qualifiés	4	7	5	7	5	7	4	6	4	6	4	7
Ouvriers qualifiés	7	12	11	16	6	11	8	12	7	11	7	13
Ouvriers non qualifiés	38	64	41	61	46	64	41	62	41	67	33	62
Ensemble	59	100	68	100	72	100	66	100	62	100	54	100

Source : ESE - Effectifs au 31.03.

Taux de féminisation des CSP	en 1981	en 1986
Cadres	0 %	25 %
Agents de maîtrise	14 %	50 %
Employés qualifiés	75 %	75 %
Ouvriers qualifiés	0 %	0 %
Ouvriers non qualifiés	84 %	84 %
Ensemble	61 %	65 %

• Données 1986 :

- Part de travailleurs étrangers 1/10 (stable)
- Ancienneté moyenne dans l'entreprise
 - % moins de 1 an 5 %
 - % plus de 10 ans 48 %
- Age moyen 37 ans
- % de moins de 35 ans 53 %
- Taux d'entrée 4,5 %
- Taux de sortie 9 %
- % de CDD dans l'effectif 6,3 % (1982) 3,2 % (1986)

de soudure et au montage-assemblage où elles effectuent un travail demandant certes une grande dextérité manuelle mais relativement peu de compétences techniques formelles. L'augmentation du taux de féminisation dans la catégorie "cadres" (cf. encadré : *La main-d'oeuvre et l'emploi*) doit être relativisée : elle correspond à la réintégration dans l'entreprise de la personne dirigeant la société de commercialisation.

Le seul secteur de travail qualifié est l'outillage où l'on retrouve exclusivement des hommes, ouvriers qualifiés ; ce sont eux qui effectuent les réglages des machines.

Cette structure et cette division du travail commencent à être remises en cause depuis que l'entreprise a choisi de développer le travail à façon hors matériel électrique, pour des produits haut de gamme en petites séries. Les choix faits pour la fabrication des nouveaux articles correspondant à ce créneau qui démarrait au moment de l'enquête en sont les premières illustrations.

● **Un renouvellement limité**

Après avoir, pendant des années, privilégié l'embauche de femmes non qualifiées qui n'avaient qu'un travail d'exécution, l'entreprise cherche aujourd'hui à renouveler une partie de sa main-d'oeuvre, en mettant l'accent sur la formation initiale. Ce changement est lié à la réorientation vers les produits sur-mesure qui demandent un important travail d'outillage et de réglage, pour des fabrications en petites séries, et aux efforts que fait l'entreprise pour réduire ses temps et ses coûts de production qui la poussent à rechercher une main-d'oeuvre capable d'effectuer l'ensemble des opérations et faire le suivi de production.

A la formation d'une partie du personnel déjà présent, possible mais longue, on a préféré le recrutement externe bien que les possibilités en la matière soient limitées, compte tenu de la nécessité qu'a l'entreprise d'ajuster l'emploi à un niveau d'activité plutôt en baisse. Profitant du départ de quatre opératrices, elle a recruté fin 1986, trois jeunes, hommes, de niveau BTS/DUT qui travaillent donc en production, sur les nouvelles fabrications (produits labo entre autres). A la limite, le niveau CAP aurait pu suffire mais le chef d'entreprise constate qu'actuellement cette filière ne produit plus une formation donnant aux jeunes à la fois les connaissances théoriques et pratiques attendues et la relative capacité d'adaptation et d'initiative souhaitée.

L'embauche de ces jeunes fut aussi l'occasion, pour l'entreprise, de modifier ses pratiques de recrutement : elle s'est adressée à un cabinet de recrutement pour s'assurer d'une sélection plus rigoureuse. Celle-ci est effectuée par des "spécialistes", qui utilisent des tests mieux à même selon le chef d'entreprise de garantir la possession par le candidat des aptitudes - notamment la capacité à travailler en groupe, aussi bien avec les outilleurs (OP) que les opératrices - et qualités requises). Le passage par le cabinet de recrutement permet également d'échapper à l'effet des réseaux relationnels et familiaux sur lesquels elle s'appuyait largement jusqu'ici. Cette nouvelle politique n'exclut cependant pas le maintien du recrutement d'opératrices peu qualifiées si les autres activités reprennent.

Les nouveaux recrutés ont été directement classés OQ pour deux d'entre eux, AM pour le troisième, rejoignant ainsi des ouvriers promus à l'ancienneté (mais qui ne font pas le même travail).

● **Une gestion sociale innovante et ses limites**

Les actions menées en matière de gestion du personnel de production sont certes sous-tendues par la vision personnelle qu'a le directeur d'une entreprise dont le fonctionnement éviterait les cloisonnements et une trop forte hiérarchisation, où chacun "trouverait sa place" et aurait une compréhension globale du fonctionnement et des problèmes de l'entreprise, mais elles traduisent aussi une perception très claire des contraintes économiques auxquelles est soumise l'entreprise et des possibilités d'action.

Le principal problème auquel est confrontée l'entreprise tient au manque de motivation du personnel de production, principalement des ouvrières, qui a pour conséquence immédiate un absentéisme élevé (un de nos interlocuteurs a cité un taux de 15 à 17 %) et, au-delà, une difficulté certaine à sensibiliser le

personnel aux problèmes concrets de l'entreprise, à le mobiliser au moment où, nous l'avons vu, une gestion très stricte s'impose.

Pour expliquer cette démotivation, on peut certes, comme le fait le chef d'entreprise, tenir compte de l'"évolution des mentalités face au travail" mais celle-ci n'est évidemment pas complètement dissociable des conditions dans lesquelles s'exerce le travail, soit dans ce cas, une division forte entre un travail d'exécution peu qualifié et le travail de préparation et, sans doute aussi, un niveau de rémunération relativement peu attractif ; on a vu que l'entreprise ne pouvait guère pratiquer une politique salariale incitative compte tenu des diverses contraintes auxquelles elle est soumise.

Salaires mensuels avril 1987

(en francs) :

OUVRIERS		ADMINISTRATIFS TECHNICIENS		AGENT MAITRISE		CADRES	DIRECTION
(1)		(1)		(1)			
145.02	4550	190	6240	Niv. III éch.1	6715	10200 à 15200	15000 et 27000
155.03	4770 & 4930	255	8100	Niv. IV éch.1	8100		
170.P1	5580 & 5610	285	8750	Niv. V éch.1	9450		
190.P2	5915 à 6500						
215.P3	6750						

Source : Données entreprise.

(1) Niveaux de classification UIMM.

L'idée initiale du directeur était de mettre en place des groupes autonomes de production, pour amener les ouvrières le souhaitant à gérer elles-mêmes leur travail, à prendre en charge, en plus de l'exécution, toute une série de fonctions connexes à l'exécution, à l'exception toutefois de tâches techniques, comme le réglage, pour lesquelles elles n'avaient pas la formation nécessaire et qui, aux dires des responsables, ne les intéressent pas. De fait, seul un petit nombre d'ouvrières (quatre ou cinq) ont effectivement "fait évoluer leur travail" en prenant en charge des fonctions d'encadrement et de gestion de production, aussi bien "techniques" - relevés de production, détermination et suivi de cadences moyennes servant au calcul du prix de revient, gestion des approvisionnement en pièces - que "hiérarchiques" - distribution du travail, contrôle des absences, "discussions" de ce problème avec leurs collègues.

A l'origine, aucune modification de statut, sinon une progression dans la grille de classification ouvrière qui les faisait passer d'OS à OP, n'était prévue mais ces ouvrières "chef d'équipe" ont finalement demandé à être classées agents de maîtrise, ce que le directeur a accepté tout en déplorant ce qu'il considère comme "un retour aux anciennes structures".

Dès le départ, cette formule a rencontré une certaine résistance de la part de la maîtrise existante. L'éclatement des responsabilités, notamment hiérarchiques, qu'elle entraîne, vient renforcer la confusion qui existait déjà au niveau des attributions formelles de l'encadrement de production qui apparaît de plus en plus comme un encadrement exclusivement "technique" sans autorité disciplinaire sur les ateliers.

Actuellement, l'entreprise essaie de faire participer l'ensemble des ouvriers au suivi de production et au calcul des prix de revient ; une petite formation est assurée par le contrôleur de gestion et le responsable de production.

De même propose-t-elle aux volontaires des réunions de réflexions avec des sociologues qu'elle préfère à des formules plus classiques comme les cercles de qualité qui, selon le chef d'entreprise, ne valent que pour des structures "figées" et créent une "hiérarchie parallèle".

Le directeur a poussé très tôt (1968) à la constitution d'un Comité d'entreprise. C'est de la même époque que date le contrat d'intéressement aux résultats de l'entreprise, formule que le chef d'entreprise estime préférable aux primes fixes et au 13ème mois car elle sensibilise plus les salariés aux résultats de l'entreprise.

L'entreprise ne néglige pas pour autant des moyens plus classiques : pour lutter contre l'absentéisme par exemple, elle a négocié avec les représentants du personnel un accord prévoyant une prime d'assiduité, calculée sur l'année, qui représente 6 % du salaire, toute absence d'une semaine entraînant une réduction de 1 % de la prime.

3. AJUSTEMENT ET PERSPECTIVES

S'adapter sans trop se transformer

Actuellement, l'entreprise paraît plus s'engager dans un processus d'adaptation qui va concerner la plupart des dimensions analysées précédemment que dans une série de transformations radicales qu'elle ne pourrait d'ailleurs sans doute pas assumer. Même si les évolutions en cours ou les modifications déjà effectuées apparaissent plus s'inscrire dans la continuité qu'annoncer des ruptures fortes, l'appréciation qu'on peut faire de ces deux éléments doit être nuancée selon les dimensions considérées.

C'est sans doute du point de vue de ses réorientations récentes en matière de produits et marchés que la continuité est la plus forte : l'entreprise se repositionne sur un créneau qu'elle connaît bien - la sous-traitance de spécialité - pour des produits qui, même s'ils sont plus complexes que ceux qu'elle a fabriqués jusqu'ici, restent dans sa gamme de fabrication traditionnelle, correspondent à son savoir-faire et ne demandent pas d'investissements importants en matériel.

Sans sous-estimer les facteurs contraignants - possibilités de repositionnement réduites compte tenu de l'évolution des marchés et de la présence du goupe - qui font apparaître ce choix comme la seule solution possible, on peut supposer aussi que le chef d'entreprise a voulu ainsi préserver une tradition d'artisanat, de "belle ouvrage" qui n'a certes jamais complètement disparu mais aurait été menacée par le choix de produits plus standard même si l'on restait dans la petite ou moyenne série.

La manière de produire, en elle-même, change peu mais depuis quelques années, on constate un effort très net de formalisation du suivi et de la gestion de production qui s'est accentué depuis l'entrée dans le groupe. Le contrôle exercé par la maison-mère a certainement été un élément incitatif mais cet effort nous paraît correspondre aussi au souci qu'a l'entreprise de maintenir sa diversité d'activités, de conserver une certaine marge d'indépendance ce qui suppose qu'elle parvienne à apprécier correctement la rentabilité de chacune de ses activités. Ainsi, depuis trois ans, l'entreprise a-t-elle mis en place le suivi de l'ensemble de ses stocks (matières premières, produits finis, pièces achetées) qui se fait manuellement, le suivi informatisé prévu au départ posant trop de problèmes de mise au point du programme. Elle a également informatisé la gestion des clients et la facturation, mieux structurées au départ et facilitées par la prise en charge d'une partie de la commercialisation par le groupe. Enfin, elle s'efforce de mieux cerner les contributions respectives de chacune de ses activités au résultat global et ses prix de revient, en utilisant d'une part, à titre expérimental, la méthode des comptes de surplus de productivité du Centre d'études des revenus et des coûts (CERC), d'autre part un suivi de production qui, nous l'avons vu, associe désormais l'ensemble du personnel de production.

La dimension main-d'oeuvre est sans doute celle à propos de laquelle la nécessité de changement a été le plus clairement évoquée par le chef d'entreprise et par le responsable de production, mais également celle sur laquelle les possibilités effectives d'évolution sont les plus réduites :

- l'essentiel du travail de production demeure un travail peu qualifié pour lequel il paraît difficile de recruter de jeunes diplômés, et le chef d'entreprise ne semble pas envisager un développement tel des fabrications sur-mesure du type de celles qui sont confiées aux nouveaux recrutés qu'il justifierait de nouvelles embauches de même nature ;

- même si l'évolution des activités va dans ce sens, l'entreprise doit contrôler l'évolution de son effectif ; on a vu qu'elle avait profité de certains départs pour recruter les jeunes diplômés ;

- enfin, si l'entreprise doit, pour trouver du personnel de production d'un bon niveau, recruter au-delà du CAP comme c'est le cas actuellement, il n'est pas certain qu'elle puisse absorber le coût salarial en résultant.

La présence, parmi le personnel de production, d'un petit noyau d'ouvriers qualifiés pourrait conduire à un clivage entre une main-d'oeuvre peu qualifiée exclusivement féminine, affectée aux fabrications courantes, relativement peu complexes ou dont la partie complexe est reléguée en amont de l'exécution, et ces jeunes diplômés, chargés de l'ensemble des fonctions pour les produits plus complexes. On peut aussi se demander si l'entreprise ne va pas ainsi perdre la souplesse que lui assuraient les possibilités de déplacement entre ateliers et/ou postes de production.

Sans doute le chef d'entreprise réussit-il, avec ses jeunes ouvriers, à mettre en place une certaine forme de groupes autonomes de production, mais ceci ne concerne qu'une petite partie des ateliers.

On peut se demander aussi comment vont coexister une maîtrise traditionnelle qui, nous l'avons dit, a plutôt une fonction technique, et les nouveaux venus qui prennent en charge une partie de ces fonctions techniques sans que la maîtrise retrouve par ailleurs de fonctions hiérarchiques. Il n'est toutefois pas certain que l'on ait une résistance aussi forte qu'envers la "maîtrise ouvrière" dans la mesure où les nouveaux ouvriers, comme la maîtrise traditionnelle, voient leur position légitimée par leurs compétences techniques formelles ce qui n'était pas le cas avec les ouvrières assurant des fonctions d'encadrement.

Si l'ajustement quantitatif - à la baisse - répondait à la réduction des activités, le niveau actuel de l'emploi représente apparemment un seuil en-deçà duquel l'entreprise ne peut guère descendre : actuellement, elle ne peut faire face à certaines pointes de production sans recourir à la main-d'oeuvre intérimaire, éventuellement aux heures supplémentaires.

CONCLUSION

Les chances de survie de l'entreprise et, paradoxalement, la préservation de son activité hors matériel électrique, apparaissent totalement conditionnées par son maintien dans le groupe. C'est en effet l'activité matériel électrique, liée au groupe, qui assure à l'entreprise l'essentiel de son chiffre d'affaires et de sa trésorerie, et c'est parce qu'elle a cette relative garantie qu'elle peut conserver des activités qui correspondent mieux à ce qu'elle sait faire et surtout aux goûts du chef d'entreprise. En même temps, l'appartenance au groupe la rend directement tributaire des logiques industrielles de ce dernier et l'enferme plus ou moins dans un cercle vicieux. Un désengagement total du groupe ne semble pas devoir être envisagé à court terme, dans la mesure où l'entreprise est la seule en France à fabriquer un produit qui, bien que marginal dans l'ensemble de ses fabrications, l'intéresse. Mais, sa politique récente de rapatriement du montage du matériel électrique tend à réduire la contribution de l'entreprise en même temps qu'elle l'oblige à se tourner plus encore vers des activités hors matériel électrique qui, elles, n'intéressent pas le groupe. Dans ce contexte, l'entreprise a d'autant plus intérêt à améliorer sa rentabilité pour être en meilleure position face à la maison-mère.

Si, actuellement, l'état de son parc-machines ne pose pas de problème, l'entreprise va tout de même vers un vieillissement de son appareil de production qui peut être préjudiciable à terme. Par ailleurs, l'absence

d'investissements techniques l'oblige à se reporter sur les capacités d'une main-d'oeuvre dont la structure actuelle pourrait s'avérer insuffisante.

Enfin, bien que le chef d'entreprise ait progressivement délégué certaines de ses fonctions à la petite équipe de cadres pour préparer sa succession, son départ - et celui de sa femme - va malgré tout priver l'entreprise de l'essentiel de sa capacité d'invention qui est l'un de ses grands atouts, et risque de poser problème, notamment si les axes de développement actuel sont maintenus.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Les monographies réalisées suivent un plan identique :

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

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

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

Reproduction autorisée à la condition expresse de mentionner la source.



Centre d'Etudes
et de Recherches
sur les Qualifications

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

PRIX : 30 F