

---

CENTRE D'ETUDES  
ET DE RECHERCHES  
SUR LES QUALIFICATIONS

---



**UNE SCOP EN COURS  
DE MODERNISATION ACCÉLÉRÉE**

(Le cas d'une entreprise de l'ameublement)

**Hervé LHOTEL**  
avec la collaboration de Frédéric GERARDIN

Groupe de recherche sur l'éducation et l'emploi (GREE)  
Université de Nancy 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) importants. 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.

# **UNE SCOP EN COURS DE MODERNISATION ACCÉLÉRÉE**

**(Le cas d'une entreprise de l'ameublement)**

**Hervé LHOTEL  
avec la collaboration de Frédéric GERARDIN**

**Groupe de recherche sur l'éducation et l'emploi (GREE)  
Université de Nancy II**

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)  
importants. En outre,  
l'organisation du travail est en profonde évolution.



## SOMMAIRE

<b>1. LE POSITIONNEMENT ECONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL DE L'ENTREPRISE</b> . . . . .	7
1.1. La trajectoire économique : deux cycles d'investissements lourds . . . . .	7
1.2. Une entreprise en croissance dans une industrie et un marché en restructuration . . . . .	10
<b>2. LA CONFIGURATION PRODUCTIVE</b> . . . . .	14
2.1. Un processus de production tendu et en transformation . . . . .	14
2.2. Organisation fonctionnelle : convergence ou conflits de logiques ? . . . . .	17
2.3. Structure et gestion de la main-d'oeuvre : les problèmes-clés . . . . .	19
<b>3. AJUSTEMENTS ET PERSPECTIVES</b> . . . . .	27
3.1. L'avance de la modernisation nécessite la résolution de problèmes internes à l'entreprise . . . . .	27
3.2. L'ensemble du champ de gestion de la main-d'oeuvre est interrogé . . . . .	29
<b>CONCLUSION</b> . . . . .	30



**L'**entreprise, société coopérative ouvrière de production (SCOP), a été créée en mars 1975 par rachat de l'actif d'une société dont le bilan a été déposé en 1974. Cette création est l'aboutissement d'une lutte sociale relativement longue et complexe (dépassant largement le cadre de l'usine) qui, commencée avant le processus officiel de fermeture de l'ancienne société, s'est poursuivie pendant et après ce dernier. Le projet coopératif a été jugé, après des négociations difficiles, comme celui assurant le plus de garanties en termes d'emploi et de financement et comme le plus susceptible d'impulser un redéveloppement de l'entreprise. Les modalités de constitution, de montée en régime, de consolidation et de développement de l'entreprise - y compris leurs contradictions, loin d'être résiduelles - ont pesé et pèsent encore en de multiples sens sur le fonctionnement concret de l'entreprise.

Le processus de fabrication va du stockage et du séchage du bois jusqu'au produit fini. De 1975 à 1977, le redémarrage de la production s'est appuyé sur les produits jugés les plus rentables de l'ancienne gamme de produits composée de meubles de salles de bains et de cuisines de basse et moyenne gammes. La réintégration des circuits de commercialisation est alors un objectif prioritaire. En 1977, est lancée une cuisine intégrée de marque haut de gamme et moyenne gamme. Une société a été créée juridiquement à cet effet avant d'être absorbée par la SCOP (transfert : une action égale une part). En 1982, une nouvelle gamme de marque est lancée, dont la particularité est d'être livrée non assemblée.

L'entreprise a privilégié les réseaux familiaux comme mode de recrutement jusqu'au début des années 80, ce qui a entraîné au sein du personnel des relations spécifiques d'autant plus apparentes que l'entreprise est située en milieu rural. Elle est engagée depuis 1982 dans un mouvement profond de modernisation technologique, organisationnelle et commerciale.

#### CARTE D'IDENTITE

- **Statut** : SCOP.
- **APE** : 4903 - Fabrication de meubles de cuisine et de meubles en bois blanc.
- **Date de création** : 1975.
- **Effectifs** :

1982	1983	1984	1985
350	348	365	385

*Exprimée dans des statuts propres conformes aux dispositions légales en vigueur, la forme juridique coopérative de la société peut être approchée par l'énoncé simplifié de quelques grandes règles importantes qui, jusqu'à aujourd'hui, la matérialisent "institutionnellement".*

*L'entreprise est dotée d'instances spécifiques : assemblée générale des sociétaires - en droit souveraine sur de nombreux points - d'un conseil de surveillance, d'un directoire qui gère et dirige l'entreprise. L'assemblée générale réunie en session ordinaire ou extraordinaire (2 ou 3 AG annuelles) a entre autres prérogatives de pouvoir peser par ses votes sur les rapports de force internes au directoire (elle est donc de fait un enjeu pour les membres de ce dernier) ; elle se prononce sur la clef de répartition des bénéfices comptables et sur tout ce qui touche au capital social et aux intérêts d'entreprise (prise de participation, etc.) ; elle élit par ailleurs les sociétaires et le Conseil de Surveillance (dont les avis et décisions reflètent pour partie le "climat" de l'entreprise ; il a de ce point de vue un rôle essentiel), elle ratifie ou non les changements éventuels de statuts. Chaque sociétaire compte pour une voix.*

*Le capital social est formé et accumulé sous deux formes :*

*- d'une part, chaque salarié est tenu de faire un apport minimal en capital équivalent à 6 mois de salaire. Cet apport est obligatoire pour tout salarié désirant rester dans l'entreprise et obtenir un contrat de travail à durée indéterminée (il ne l'est évidemment pas pour les autres salariés ou employés : CDD, intérimaires, etc.). Tout salarié refusant de devenir sociétaire est, en principe, exclu de la société ;*

*- d'autre part, l'assemblée générale - selon les statuts - fixe annuellement la valeur de la part des bénéfices affectée à l'augmentation du capital : cette affectation joue véritablement le rôle d'une contrainte stricte de gestion. En 1986, le capital social est d'un montant de 106 millions de francs.*

*L'entreprise a mis au principe une clef de répartition des bénéfices, clef pouvant être flexible. Jusqu'à aujourd'hui, cette clef est la suivante : réserve légale 15 %, fonds de développement 35 %, rémunération des sociétaires 50 %.*

*Enfin le rapport du salaire le plus élevé au salaire le moins élevé ne peut statutairement être supérieur à cinq.*

*L'entreprise détient des participations dans le capital de certaines sociétés de commercialisation de ses marchandises. Elle n'a qu'un seul établissement de production. Au moment de l'enquête, elle employait 374 personnes.*

*La SCOP est adhérente de l'UNIFA (Union Nationale des Industries Françaises de l'Ameublement) et cotise à un fonds d'assurance formation.*

## 1. LE POSITIONNEMENT ECONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL DE L'ENTREPRISE

### 1.1. La trajectoire économique : deux cycles d'investissements lourds

Dans un marché en dépression (- 5 % en moyenne annuelle de 1982 à 1986), l'entreprise accroît chaque année son chiffre d'affaires et sa valeur ajoutée (en francs courants). Une des caractéristiques essentielles de l'entreprise réside dans le trend de croissance de l'investissement dont le rapport à la valeur ajoutée passe de 11,3 % en 1982 à 21,2 % en 1985. Les deux cycles d'investissement - de fin 1982 à 1985 et de fin 1985 à fin 1988 - reposent sur des décisions et des situations différentes.

En 1982, malgré une chute du taux de croissance de la productivité apparente du travail et l'augmentation plus forte qu'en 1981 de celui de la masse salariale, les résultats économiques sont bons et jugés comme tels. La déclaration "2483" fait état d'une dépense en formation continue égale à 2,2 % des salaires versés, soit le double de la contribution moyenne de l'industrie du meuble de cuisine. C'est sur la base des résultats économiques qu'un plan triennal d'investissement démarre en 1982. Ce plan est orienté vers la mise à niveau du capital productif matériel et de l'appareil commercial et a vocation à transformer les formes organisationnelles du travail et de la production (formes de cercles de qualité, participation des salariés, gestion de la production). Tous investissements confondus, l'évaluation prévisionnelle brute se montait à 36 millions de francs et faisait reposer le financement sur les capacités internes de l'entreprise (auto-financement). Ce cycle d'investissement est donc légitimé par l'analyse positive des résultats économiques effectuée par la direction de l'entreprise qui autorise, sur la base de la reconnaissance enfin stabilisée de l'entreprise elle-même et de la notoriété rapidement obtenue de la marque, à rechercher une position plus forte dans l'industrie et sur le marché. Cette analyse trouve sa confirmation en 1983, année où le taux de valeur ajoutée reste stable, où le taux de croissance de la productivité apparente du travail et le taux de marge s'accroissent, et où la part de la masse salariale dans la valeur ajoutée diminue. Si la capacité d'autofinancement s'élève, le taux de couverture de l'investissement commence à chuter - ce qui en soi n'est pas anormal compte tenu du plan d'investissement.

En 1984, la situation économique de l'entreprise s'infléchit, alors même que le chiffre d'affaires et la valeur ajoutée continuent à augmenter - comme auparavant dans un marché dépressif. Sans être alarmante, elle rompt avec le cercle vertueux connu par l'entreprise jusqu'alors et dont la reproduction semblait relativement automatique. Le taux de marge et le taux de croissance de la productivité apparente du travail chutent, le taux de valeur ajoutée et la capacité d'autofinancement également, la part de la masse salariale augmente.

	1982	1983	1984	1985	1986 <sup>2</sup>	1987 <sup>2</sup>	1988 <sup>2</sup>
Productivité apparente du travail (en KF) (1)	123	146 + 18,7 %	152 + 4,1 %	167 + 9,8 %	191 + 14,4 %		
Taux de marge (EBE/VA) en %	31,7	33,8	25,8	27,3	31,0	33,8	35,9

(1) Effectifs ESE (Enquête structure des emplois).

(2) Prévisions.

## LES RESULTATS DE L'EXPLOITATION

EN MILLIERS DE FRANCS

	1982	1983	1984	1985	1986 <sup>1</sup>	1987 <sup>1</sup>	1988 <sup>1</sup>
CAHT	101 993	120 236	148 868	173 485	183 500	207 000	234 000
VA	43 156	50 889	55 575	64 277	71 250	82 070	93 960
Frais de personnel	28 936	33 196	40 577	45 575	49 350	54 340	60 210
EBE	13 699	17 222	14 419	17 571	22 170	27 730	33 750
Frais financiers	3 916	4 499	5 665	5 614	-	-	-
PBCAI	10 131	13 069	9 111	10 358			

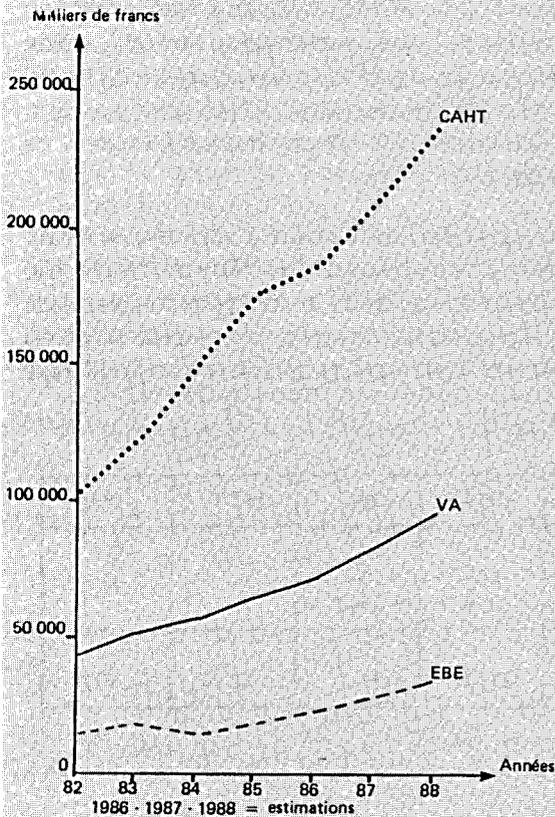
(1) comptes prévisionnels de l'entreprise.

(Notes : les exercices courent du 1/9 au 31/8. En 1984, les écarts entre les calculs issus du nouveau plan comptable et ceux issus de l'ancien sont loin d'être négligeables.)

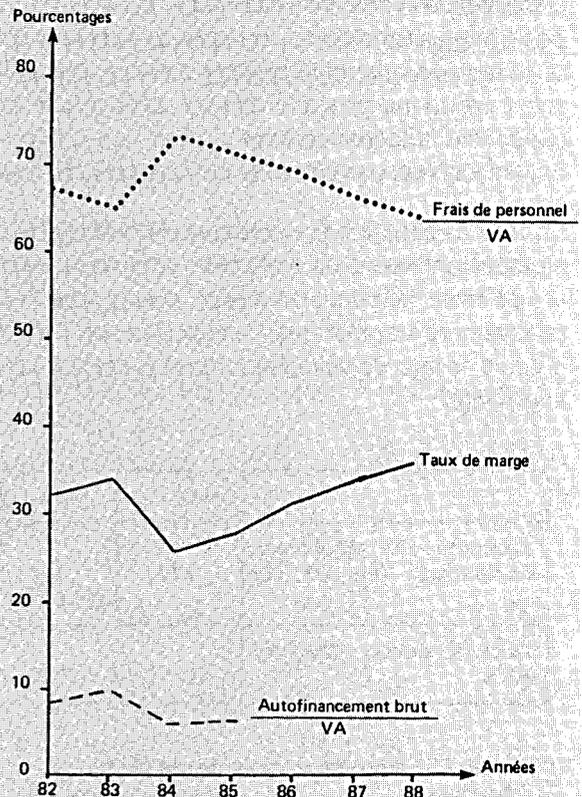
Source : comptes et documents d'entreprise.

CAHT : Chiffre d'affaires hors taxes  
 VA : Valeur ajoutée brute hors taxes  
 EBE : Excédent brut d'exploitation  
 PBCAI : Produit brut courant avant impôt

### Evolution de quelques indicateurs comptables



### Evolution de quelques rapports significatifs



## LES INVESTISSEMENTS

	1982	1983	1984	1984
INV.HA (en KF)	5 654	9 459	-	13 632
INV/VA (en %)	11,3	18,6	-	21,8
CAF (en KF)	9 900	12 564	9 371	11 763
CAF/IN (en %)	175	133	-	86
AFB/CA (en %)	8,1	9,7	5,8	6,2

Source : Comptes et documents d'entreprise.

INV.HA : Investissement hors apport

INV/VA : Taux d'investissement

CAF : Capacité d'autofinancement

CAF/IN : Taux de couverture de l'investissement

AFB/CA : Taux brut d'autofinancement

Si l'on s'en tient à une simple description, cette légère dégradation résulte de la conjonction d'une pluralité de facteurs.

En premier lieu, apparaît une tension entre le chiffre d'affaires total et le chiffre d'affaires fabriqué : le second augmente moins vite que le premier car la part du négoce de produits associés qui permet la vente d'un ensemble-marchandise complet se fait plus importante dans le chiffre d'affaires total. En second lieu, la part de la valeur des consommations intermédiaires est relevée du fait d'une hausse du prix de marché de la matière première alors que le taux de croissance de la productivité apparente du travail baisse et que le rendement matière devient instable (baisse et instabilité qui renvoient au problème de la maîtrise du nouveau mode de fabrication des corps de meuble, de la montée en charge de la nouvelle gamme et des innovations techniques et organisationnelles). En troisième lieu, le prix de marché moyen du produit baisse et les frais commerciaux augmentent fortement.

C'est sur la base de ces résultats qu'est élaboré en 1985 un nouveau plan triennal d'investissement devant permettre à la fois la résolution des problèmes soulevés en 1984 et la transformation globale du fonctionnement de l'entreprise (l'investissement total est évalué à 50 millions de francs) - structures commerciales, qualifications et modes de gestion de la main-d'oeuvre incluses - au risque d'une marge d'autofinancement affaiblie. Les anticipations réalisées à propos de la restructuration de l'industrie et du marché et les conditions externes de financement favorables ont sans doute joué un rôle décisif dans la décision.

En 1985, les résultats économiques s'améliorent : le taux de valeur ajoutée est stable, le taux de marge remonte de même que le rapport de l'autofinancement brut au chiffres d'affaires (ce rapport étant néanmoins insuffisant) ; le taux de couverture de l'investissement continue à se dégrader. Les comptes prévisionnels 1986, 1987 et 1988, sont orientés dans le sens d'une amélioration linéaire des résultats économiques.

Si le taux de couverture de l'investissement se dégrade sur la période, la règle de gestion consistant à augmenter chaque année le capital social de l'entreprise a toujours été respectée et mise en pratique (et semble devoir être perpétuée dans l'avenir). Le rapport des frais financiers au chiffre d'affaires est resté stable et mesuré, tout comme celui des capitaux permanents aux stocks nets annuels, alors que le taux brut d'autofinancement (AFB/CA ici) s'est dégradé fortement en 1984 pour se relever légèrement en 1985 (mais il reste faible). Les dettes à moyen-long terme atteignent quant à elles une proportion limite par rapport aux capitaux permanents en 1985.

	1982	1983	1984	1985
Fonds de roulement (en KF)	15 563	19 496 (+ 25,3%)	24 038 (+ 23,3%)	23 590 (-1,8%)
Variation du fonds de roulement d'exploitation	22 453	29 313 (+ 30 %)	37 205 <sup>1</sup> (+ 27%) 28 837 <sup>2</sup> (- 1%)	45 106 (21%) (+ 56%)
<u>Frais financiers</u> CA (%)	3,7	3,7	3,8	3,3
<u>Capitaux permanents</u> stocks nets (%)	115	117	119	118
<u>Dettes à moyen long terme</u> capitaux permanents (%)	62,6	50,0	52,8	79,2

(1) Selon l'ancien plan comptable.

(2) Selon le nouveau plan.

Source : Bilans et comptes de l'entreprise.

## 1.2. Une entreprise en croissance dans une industrie et un marché en restructuration

### • Un produit stable dans sa structure, difficile à produire et marqué par des innovations de forme

Au cours des dix dernières années, la structure de base du produit est restée relativement stable dans sa conception. Schématiquement, elle associe des modules fabriqués à partir de panneaux de particules et des façades dont le matériau peut être du bois d'essence, du stratifié ou même une combinaison des deux. Les principales innovations récentes se situent dans le mode de fabrication des modules et dans l'introduction du travail du bois à noeuds dans les modalités d'assemblage.

La différenciation des produits repose à la fois sur la qualité physique de la façade (types de matériau et de bois d'essence), sur son style et sur sa finition (quincaillerie et assemblage inclus). Il en résulte une double spécification : une première définie par des gammes (basse, moyenne et haute) et des normes dimensionnelles, une seconde induite par les variations de style et de finition à l'intérieur de chaque gamme. Le label NF peut ou non être accordé au produit fabriqué. Formellement, le nombre de combinaisons possibles est très grand. En pratique, il est beaucoup plus restreint. Ainsi l'industrie française travaille-t-elle depuis plusieurs années environ à 40 % sur le même style de façades, variété semble-t-il périodiquement remise en cause, mais finalement jugée bien adaptée aux traditions, perceptions et représentations esthétiques et fonctionnelles en usage chez la majorité des acheteurs en France. Cette situation et ce jugement peuvent en contrepoint conduire à de réelles difficultés lorsqu'il s'agit d'introduire par effet d'imitation des styles radicalement différents ou encore d'orienter la fabrication vers l'exportation. A titre d'illustration, des produits à façade "moderne" ou "ultra-moderne" sont régulièrement introduits sur le marché français (ce sont ceux qui dominent relativement le marché allemand). Or, l'industrie française ne maîtrise que difficilement ce type de produits, que ce soit dans leur conception ou - surtout - dans les procédés et la fabrication, à l'inverse de son homologue allemand. Elle a plutôt tendance à décaler ou à essayer de reproduire ce qui se fait ailleurs : "*L'industrie française est toujours deux ou trois ans à la traîne*" de l'industrie allemande par exemple, pour reprendre l'expression d'un responsable de l'entreprise enquêtée. Ceci dit, il ne faut pas surévaluer l'importance de la recherche, *a priori* moins cruciale que dans d'autres industries.

Cette absence de révolution dans la structure de base du produit n'est pas synonyme d'immobilisme - loin s'en faut, ni pour l'entreprise, ni pour l'industrie dans son ensemble. Le produit est, en dépit des apparences, difficile à fabriquer. La stabilité de structure induit deux mouvements potentiels : l'un dont le ressort est la recherche de normes techniques de plus en plus efficaces et en même temps de solutions

techniques et méthodes d'organisation les plus opératoires possibles dans la fabrication, l'autre qui tend à développer au maximum tout ce qui se greffe si l'on peut dire sur la structure de base et qui pousse à la différenciation, au "plus" ou à l'originalité apparente (en particulier à renforcer le rôle de la finition, du style, etc.).

A s'en tenir à ce second mouvement, les innovations peuvent au premier abord être qualifiées de mineures voire assimilées à un processus de gadgétisation croissante. Elles génèrent pourtant deux séries d'effets importants.

D'une part, le nombre de combinaisons possibles à l'intérieur de chaque gamme augmente (ceci est vrai surtout pour les moyenne et haute gammes) ; le degré de variabilité s'accroît rendant plus floue l'appréhension des problèmes de qualité et demandant une maîtrise accentuée du rapport au marché tant en termes de gestion prévisionnelle qu'en termes de distribution. D'autre part, ces innovations agissent directement sur l'acte productif. Elles allongent le temps nécessaire (à état productif donné), pèsent sur les opérations productives elles-mêmes (création ou transformation), leur organisation et leurs enchaînements pour ensuite élargir le champ de recherche d'économie de temps. Elles interrogent la gestion productive et, en creux ou non, les rapports entre le productif et le commercial. C'est d'ailleurs, un peu épuré, ce qui s'est passé dans l'évolution de l'entreprise où ces problèmes se posent dans leur totalité en raison du caractère intégré de son processus de fabrication et de sa stratégie propre de valorisation des marchandises. On peut faire l'hypothèse que ces deux séries d'effets contribueront à la recomposition de l'industrie, selon la capacité des entreprises à les assumer et les orientations qu'elles retiennent.

Enfin, dans la plupart des cas, les innovations sur le produit mises en oeuvre par une entreprise sont rapidement appropriées par les concurrents, après observation du "comportement" marchand du produit sur courte ou très courte période. Le temps de diffusion varie de moins d'un an à trois ans (il peut certes aller au-delà, mais c'est exceptionnel). L'entreprise a dû parfois, comme d'autres, "*rattraper le marché*" (ce fut le cas pour les modalités d'assemblage) ; symétriquement, ses innovations ont été imitées.

#### ● Une entreprise en croissance dans un "marché" dépressif

Depuis 1981, la demande intérieure s'est nettement et continuellement dégradée : - 5 % en volume jusqu'en 1985. Le taux d'équipement en France est pourtant jugé faible - environ 20 % (notamment par rapport à l'Allemagne). Les potentialités quantitatives d'élargissement du marché intérieur sont donc grandes. Si l'on suit les jugements de plusieurs de nos interlocuteurs, cette tendance à la dégradation de la demande intérieure serait due à l'action conjuguée de deux facteurs sur la période :

- le premier, le plus important, tient au positionnement du type de produit fabriqué dans la structure de la consommation sociale en France. Un achat est en grande partie subordonné aux mouvements de la construction individuelle (et à un moindre degré de l'accession à l'appartement individuel). Or, le marché de la construction individuelle a été lui-même en dépression sur la période. Cette subordination est pensée comme contrainte difficilement desserrable dans les représentations du rapport industrie-marché ;

- le second, également analysé comme externe, est plutôt le résultat de court terme d'un enchaînement macro-économique classique : les "politiques de rigueur", commencées en 1983 - "publiques" et "privées" (à travers la politique salariale et le renchérissement du crédit à la consommation) ont pu provoquer un resserrement dans les arbitrages de consommation et une désincitation à l'achat de marchandises dont le prix de marché moyen demeure supérieur à la grande majorité des revenus mensuels nets (bloquant ainsi des potentialités d'extension de la "consommation de masse").

L'industrie française a d'autant plus ressenti durement cette conjoncture défavorable que sa capacité à l'exportation est très limitée : par exemple 3,50 % de la production en valeur en 1983 (les importations représentent la même année 9,40 % de la demande intérieure). Il n'y a eu sur la période aucun effet stabilisateur ou compensateur par l'exportation.

Le positionnement de l'entreprise par rapport au marché doit être apprécié au regard de cette évolution globale :

- en 1983, 24 entreprises réalisent 80 % du CA total de l'industrie. L'entreprise occupe à ce moment le quatrième rang en termes de "part de marché" avec environ 5 % du CA de l'industrie (le premier rang correspond à une part de marché égale à 9,65 % du total). Elle exporte, toujours en 1983, un peu plus de 9 % de sa production mais ce taux changera en 1985 (8 %) ;

- de 1982 à 1985, le chiffre d'affaires hors taxes en francs courants de l'entreprise s'accroît, certes de façon irrégulière mais toujours à des taux annuels excédant nettement les hausses des indices généraux de prix à la consommation correspondants.

	1982	1983	1984	1985
CAHT (en KF)	101 993	120 236	148 868	173 485
dont % à l'exportation	9,83	9,27	9,89	8,02
Indice CA (100 en 1982)	100	117,8	145,9	170,9
Taux d'accroissement annuel (en %)		+ 17,8	+ 23,8	+ 14,5

Source : comptes et documents de l'entreprise.

Les principales orientations stratégiques dans la valorisation des produits dérivent à la fois de l'histoire de l'entreprise et des anticipations réalisées.

En 1977, l'entreprise centre sa production sur le haut de gamme créant sa propre marque de commercialisation. Cette décision est prise dans le cours du processus de reconstruction de l'entreprise, donc à un moment où elle a à remodeler ses relations industrielles et commerciales, sous la double contrainte des engagements tenus au personnel et de trouver une crédibilité nouvelle. Elle est alors face à deux éventualités possibles, qui ont donné lieu à des tensions fortes à l'intérieur de l'unité de production : soit s'en tenir à moyen terme aux gammes antérieures, soit bifurquer et adopter à court terme une ligne de force nouvelle et se forger une image de marque neuve. C'est ce dernier choix qui a été opéré. En 1980, l'entreprise s'engage dans le négoce (achat-vente) de marchandises complémentaires (électroménager adapté au produit qui devient ainsi la "cuisine équipée"). En 1982, elle crée une gamme moyenne-haute dotée de sa propre marque et dont une des particularités est d'être livrée non montée et non assemblée ; le prix de marché en est sensiblement plus bas que celui du haut de gamme. L'objectif est d'élargir la diffusion (notamment là où la contrainte de revenu pouvait auparavant être rédhibitoire) et de diversifier les gammes tout en conservant et en développant une politique de marques. A peu près simultanément, la décision est prise de cesser progressivement la fabrication et la commercialisation de produits sans marque.

La répartition et l'évolution du CA par types de produits reflète **partiellement** ces orientations : percée forte et rapide de la production haut de gamme puis baisse régulière de sa part dans le CA - mais aussi du taux de croissance des ventes à partir de 1983, stabilité de la part de la production "sans marque", montée en puissance de la nouvelle gamme dont la part dans le CA s'accroît mais demeure limitée au bout de trois années (1,1 % en 1983, 7,5 % en 1985), accentuation progressive du poids du négoce d'électroménager (3,4 % en 1982, 13,1 % en 1985).

Sur la même période, les orientations commerciales vont connaître une inflexion considérable. La stratégie active sur les produits en est une des causes. Une seconde gît dans l'analyse que la direction a faite de la crise de l'industrie et singulièrement des tendances internes à l'appareil de commercialisation. Comme dans l'ensemble de l'industrie de l'ameublement, de grandes surfaces spécialisées se sont créées, prenant de plus en plus de place sur le marché. Ayant vocation à structurer et à dominer des espaces

géographiques et économiques vastes au regard de la petite distribution traditionnelle, elles fonctionnent souvent avec des capitaux propres minimes ce qui (conjugué à d'autres facteurs) peut engendrer une incertitude forte quant à la durabilité et à la qualité des relations marché/industrie du point de vue des fabricants. Menant de front la valorisation de leur propre image de distributeur et une politique spécifique de formation des prix finaux, elles rendent atones les politiques actives de marque des fabricants, déstabilisent la formation du rapport prix final/prix sortie industrie et en conséquence pèsent sur la formation des marges dans les entreprises industrielles en leur imposant des conditions que la direction de l'entreprise juge très négativement. Un exemple de ce jugement : *"Ce type de distribution a déjà pris et continuera à accroître sa part du marché de la cuisine équipée. La conséquence est que le rapport de force de ces nouvelles centrales d'achat avec les fabricants se fera au détriment de ces derniers"*. Suivent une énumération des conditions imposées, puis cette argumentation : *"Cette base de rentabilité ne s'accompagne d'aucune garantie ni sur le plan financier (...), ni sur la place du volume des commandes (...), ni pour la pérennité de la marque"* (source : documents de l'entreprise).

L'entreprise s'est alors engagée dans la construction de sa propre structure de commercialisation afin de tenir ensemble trois orientations : *"Aller là où sont les marges"*, formule réitérée dans l'entreprise, affermir la politique de marque, maîtriser au maximum le processus de valorisation monétaire. Les deux derniers points présentent par ailleurs l'avantage potentiel de faciliter la formation d'idéats communs aux deux instances séparées que sont le productif et le commercial. Ceci a exigé la construction d'un appareillage spécifique par l'entreprise et des investissements. L'idée a été d'implanter dans chaque zone de distribution des lieux de commercialisation juridiquement autonomes, mais étroitement liés à l'entreprise par le biais de la répartition du capital et par l'obligation dans laquelle ils se trouvent de ne distribuer que ce qui vient de l'entreprise. Par ailleurs, l'entreprise a modernisé et rationalisé ses instruments de gestion prévisionnelle et de suivi quantitatif et temporel des commandes, des ventes, des retours monétaires et des performances des lieux de distribution. L'extension et l'adaptation de l'outillage informatique ont pour finalité de permettre à court terme le suivi en temps réel de chaque client, de mieux maîtriser la formation des prix de marché et de mieux comprendre la structure des coûts (*"Une multitude"* dit un interlocuteur). Le processus d'informatisation devient **un élément nodal du mode de gestion de l'interface entre le productif et le commercial**. Parallèlement à cette inflexion dans les formes d'organisation de l'action sur le marché intérieur, l'accent est mis sur la nécessité de dynamiser la commercialisation à l'exportation et là aussi de renouveler ses formes d'organisation.

Il est clair que la viabilité des voies empruntées passe par la définition d'objectifs quantitatifs de production ambitieux - une croissance soutenue et une amélioration des conditions de formation de la productivité sont impératives, exigent une très forte cohérence de la sphère du productif et de celle du commercial, tout en dépendant aussi du rythme et des modalités de transformation de la structure concurrentielle (et de la demande).

- **Des relations stables aux fournisseurs**

Le type de relations construites avec les entreprises fournisseurs est important, ne serait-ce qu'en raison du poids relatif de l'approvisionnement (matière, produits intermédiaires, matériaux et produits de finition) dans le CA. En tendance, c'est la stabilité qui domine, même si les possibilités de choix sont utilisées lorsqu'elles existent.

Cette stabilité confère une régularité aux relations avec les entreprises fournisseurs et donc peut-être des économies de temps. Elle peut aussi en pratique générer des baisses sensibles d'exigence sur la qualité et sur le respect des tolérances techniques dans les achats (*"On n'est pas assez fort au niveau des acheteurs"* dit un responsable). La fonction achat, qui a à gérer une grande variété de marchandises (à l'exception de la matière première et des machines), est aujourd'hui confrontée aux processus de modernisation de la production et de transformation de ses formes d'organisation : gestion informatisée en temps réel et développement de la production à la contremarque, îlots de flexibilité productive, variabilité de séries courtes, raccourcissement des délais etc. Le compromis actuel entre une gestion classique et une gestion étroitement adaptée à ces processus n'est pas tenable à terme. La fonction achat devra bouger ; en conséquence des relations en partie nouvelles pourraient progressivement s'établir

avec l'extérieur.

- **Une utilisation intensive du diagnostic extérieur et une faiblesse face aux équipements**

Dans la conduite de la "modernisation" de l'entreprise, il est possible de distinguer formellement deux types de relations à l'extérieur :

- d'une part, l'entreprise recourt à des organismes spécialisés dans le diagnostic de situation et la résolution de problèmes (conception, pilotage de projets et de mise en oeuvre). L'exemple type en est le projet de modernisation. Ce recours à la compétence et à l'expertise d'instances extérieures remplit également dans des cas précis (et non pas systématiquement) le rôle d'impulsion des transformations internes et de révélateur des problèmes transversaux au fonctionnement de l'entreprise. Son sens et son efficacité ne peuvent être évalués que rapportés au constat comparatif objectifs/résultats et aux formes et niveaux de contrôle et de maîtrise (au sein de l'entreprise) des transformations elles-mêmes ;

- d'autre part, si l'entreprise fait des progrès dans ses modes de sélection, d'achat et d'implantation des machines, sa dépendance et sa vulnérabilité sont encore fortes vis-à-vis des constructeurs et des vendeurs, particulièrement en ce qui concerne la maintenance de "moyen" et "haut" niveaux. Les capacités internes sont faibles sur ce dernier point. La volonté de recrutement d'un technicien en électromécanique va dans le sens de leur renforcement. C'est une façon pour l'entreprise d'acquérir un degré de maîtrise technique plus élevé du processus de modernisation. Elle ne suffit cependant pas à rééquilibrer la politique actuelle de l'entreprise en la matière.

## **2. LA CONFIGURATION PRODUCTIVE**

### **2.1. Un processus de production tendu et en transformation**

- **Une accélération dans l'innovation technico-organisationnelle**

Si la première machine "*un peu à commande numérique*" (pour reprendre l'expression d'un cadre) et le premier ordinateur font leur entrée dans l'entreprise en 1976, c'est en automne 1982 qu'est engagé pour trois années un premier plan de modernisation soutenu par des investissements productifs massifs. Destiné à apurer le retard technologique accusé par l'entreprise, il est explicitement centré sur l'actualisation et la mise à niveau de l'appareil productif : acquisition de moyens de travail incorporant commande numérique et automatismes, investissements de croissance, de capacité et d'ajustement. C'est pendant la même période que sont posés les problèmes de la rationalisation et de la cohérence de l'organisation interne à la production et de la formation technico-professionnelle. S'appuyant sur les formes institutionnelles spécifiques de l'entreprise et sur une liberté de ton assez rare dans les entreprises industrielles, plusieurs types de "management participatif" sont expérimentés.

Sans transition ni pause véritable, un second programme de modernisation est mis en chantier en 1985, qui va bien au-delà du précédent dans les intentions et la conception. L'objectif n'est pas de rester à niveau, mais d'être en avance en France dans les performances productives et de s'approcher au plus près de celles de l'industrie allemande. A échéance de trois ans, ce programme articule, sur les bases d'une prévision d'investissement de 50 millions de francs :

- une intelligence globale des transformations à venir qui se fixe dans des objectifs quantitatifs relativement unifiés temporellement. D'un côté, accroissement du volume de la production de 70 % en 5 ans, élévation du niveau de l'emploi de 15 % et réduction de la durée hebdomadaire moyenne du travail à 35 h., accroissement du temps d'utilisation du complexe de machines en partie par la généralisation du travail en deux équipes. De l'autre, augmentation de la productivité apparente du travail, du rendement-machine et du rendement matière, renversement de la tendance à la hausse des

## LA COMBINAISON PRODUCTIVE

	1982	1983	1984	1985
Effectifs	350	348	365	385
Taux d'encadrement (%) (1)	13,7	13,5	18,4	17,1
Taux de qualification (%) des ouvriers (1)	23,8	31,4	52,3	45,9
Effort de formation (2) :				
Entreprise : source 2483 (3)	2,21	1,1	1,1	1,1
source : bilans sociaux			1,57	1,38
Secteur bois ameublement	1,11	1,13	1,13	-
Taux de féminisation (%)	25,7	24,4	24,4	23,4

1) Taux d'encadrement =  $\frac{IC + TAM}{\text{effectifs}}$

Taux de qualification des ouvriers =  $\frac{OQ}{\text{ouvriers}}$

Source : Enquête structure des emplois.

(2) Effort de formation =  $\frac{\text{dépenses de formation} \times 100}{\text{masse salariale}}$

(3) Source : Déclaration 2483 et statistique de la formation professionnelle continue financée par les entreprises (CEREQ - publication annuelle).

- **Taux d'entrée 1985** : 22,97 %.
- **Taux de sortie 1985** : 18 %.
- **Ancienneté 1985** :
  - . moins de 6 ans = 45,08 % de l'effectif
  - . 6 ans et plus = 54,92 % de l'effectif.

*L'activité de fabrication de l'entreprise est principalement une activité de mise en forme (au sens large de l'expression). Le processus de fabrication peut être doublement caractérisé.*

*L'unité de production accomplit la plus grande partie des opérations nécessaires à la fabrication des meubles dans trois ateliers différents. Le premier met en forme la matière première (trois variétés de bois d'essences) en vue de l'obtention de façades en bois (montants, traverses et portes) : cela va du stockage et du séchage du bois jusqu'à la finition des façades. Le second met en forme des panneaux revêtus (produits intermédiaires) de la découpe des panneaux à l'usinage des pièces, pour aboutir aux corps de meubles (90 % de l'activité) et aux façades en stratifié (10 % de l'activité). Le troisième, où convergent les semi-produits des deux premiers, assemble et monte les meubles pour les gammes livrées montées et assemblées et prépare les colis pour les gammes livrées non montées et non assemblées et assure l'expédition. Le processus peut être qualifié de quasi intégré du point de vue de la nomenclature du produit.*

*Les séries sont courtes et moyennes, le processus est discontinu. La manutention et la circulation des pièces entre les ateliers et à l'intérieur de chacun d'entre eux sont des éléments déterminants dans la régulation physique des flux de production. Corrélativement, en-cours et stocks intermédiaires jouent un rôle très important dans l'enchaînement opératoire. Ceci permet déjà d'entrevoir que la gestion de production est potentiellement un point névralgique du fonctionnement productif au regard des problèmes de productivité, de rendements machine et matières.*

coûts relatifs de production (part de la masse salariale et du coût-matière dans le chiffre d'affaires), meilleure pénétration du marché intérieur et élargissement des ventes à l'exportation ;

- une série, inégalement détaillée, de moyens à mettre en oeuvre dont les axes fédérateurs sont l'automatisation du complexe de machines et la micro-informatisation d'une part, la transformation des formes d'organisation de la production d'autre part (gestion de production incluse). S'il y a une conscience claire de l'impératif d'élévation du niveau général des qualifications et d'une transformation en profondeur des rapports inter-catégoriels et inter-fonctionnels au sein du collectif du travail, sa formulation est pour le moins assez floue.

#### ● Une configuration productive marquée par des tensions internes permanentes

Une première source de tensions réside dans le différentiel de difficultés de production existant entre la mise en forme du bois et celle des panneaux, la première étant en pratique beaucoup plus complexe que la seconde. Ceci peut conduire à des déséquilibres dans l'ajustement au montage et à l'assemblage. Ce différentiel ne résulte pas d'une disproportion dans les quantités à gérer - sensiblement égales, elles ne sont pas discriminantes - mais du fait qu'au regard de celle des panneaux, la mise en forme du bois :

- premièrement est confrontée constamment à une optimisation plus difficile de l'utilisation du temps machine et de la régularité des flux de fabrication en raison d'un nombre d'opérations techniques fondamentales cinq fois plus élevé environ, d'une variabilité plus forte et d'une taille plus petite des séries, de temps de réglage plus fréquents, d'une importance plus grande des en-cours et des stocks intermédiaires ;

- deuxièmement se heurte à des problèmes cruciaux en termes de rendement matière (en moyenne égal à 60 %) ce qui grève les coûts de fabrication, accroît en définitive le temps total passé sur la même quantité initiale de matière, aggrave les problèmes de stockage. Si l'automatisation peut provoquer un accroissement substantiel de ce rendement - au minimum un gain de 10 points et une réduction des en-cours - son optimisation devrait malgré tout rester délicate compte-tenu de la multiplicité et de l'hétérogénéité des facteurs en jeu : travail et qualité de la matière première, formation séquentielle du rendement, nombreuses opérations de manutention et de convoyage. Le degré d'imprévisibilité peut certes être beaucoup réduit mais n'atteindra pas zéro ;

- troisièmement est celle où la gestion de la qualité a peut-être le plus d'importance et est la moins réductible à une normalisation, à une formalisation et à un contrôle simples et où la finition acquiert un poids croissant.

Les déséquilibres, lorsqu'ils apparaissent au montage-assemblage, ne produisent pas qu'une simple tension technique reconnue par tous. "Intériorisés" de façon permanente, ils ont marqué durablement les formes de représentation interne au collectif de travail. A tel point qu'il est consensuellement fait référence à deux usines (l'une comprenant la mise en forme du bois, l'autre celle des panneaux et l'atelier d'assemblage). Tendanciellement, cette forme de représentation centrée sur "l'opposition" des deux usines et la rigidité de leurs rapports joue négativement et constitue un obstacle majeur à la mobilité des compétences productives dans l'entreprise tant au niveau de la maîtrise qu'à celui des ouvriers qualifiés. Elle ne peut donc que peser sur la gestion des qualifications et des filières promotionnelles.

A l'intérieur de la fabrication, une seconde source de tension plus locale et plus intermittente réside dans la difficulté à optimiser et à stabiliser les processus de montage, d'assemblage et de colisage. Plusieurs fois transformé pour des raisons techniques (automatisation partielle), organisationnelles (programmation en temps réel et réduction de dysfonctionnements conduisant parfois à ne pas respecter le délai-client), de stratégie de produits (segment nouveau pour les produits non assemblés), ce processus a cependant été stabilisé fonctionnellement par la réunion en un seul service des activités d'expédition et de montage-assemblage, ce qui a mis fin aux tensions épisodiques mais renouvelées qu'elles entretenaient (de type aval-amont). Remarquons cependant que le segment finition est dans une situation hybride dans la mesure où, intégré logiquement à la mise en forme du bois, il est plus proche du montage-assemblage du point de vue de la gestion de production et appelé dans l'extension du travail en programme réel à

"dicter" ce qu'il faut fabriquer à l'atelier de mise en forme du bois.

L'accélération envisagée par le second programme de modernisation a en elle-même provoqué, mais aussi révélé, des situations et des rapports tendus dans le collectif de travail. (Nous reviendrons sur ce point ultérieurement.)

## **2.2. Organisation fonctionnelle : convergence ou conflits de logiques ?**

### **• Commercial et production : des éléments de transformation dans un rapport traditionnel**

Le rapport entre logique commerciale et logique productive est pris dans un double mouvement.

**Un mouvement de séparation fonctionnelle**, accentué par l'inflexion de la politique de commercialisation et l'extériorisation géographique de la responsabilité commerciale. Ce mouvement a pour principaux avantages de structurer et d'affermir la fonction commerciale et d'empêcher l'immobilisme au niveau de la conception et de la fabrication. En revanche, il ne facilite pas la sensibilisation des deux fonctions à leurs contraintes réciproques et accentue des représentations fondées sur la prééminence de l'une ou l'autre des deux fonctions. Les ajustements sont parfois difficiles lors de l'introduction d'une gamme, d'une variation nouvelle, de la préparation d'expositions - entre la prise de décisions et la conception commerciales d'un côté et la conception technique et la fabrication de l'autre (ne serait-ce qu'en termes de délais et de souplesse par exemple). De la même façon, la difficulté à stabiliser et à maîtriser la tendance à l'extension simultanée de la variabilité (façades et finitions) et de la standardisation (certaines pièces brutes et celles des corps de meubles) et les problèmes de qualité qu'elle met à jour peuvent donner lieu à un jeu de renvois de responsabilités symétriques. Les tensions qui en découlent sont plus vives lorsque les capacités de production ne sont pas pleinement utilisées.

**Un mouvement de connexion des deux logiques.** D'abord à travers les objectifs généraux de croissance, même s'ils sont l'objet d'appréciations divergentes tant au sein du commercial que du productif. Ensuite à travers le processus d'informatisation de la gestion en temps réel de la production et de la commercialisation. Ce processus pose avec beaucoup plus d'acuité le problème du lien entre prévision et réalisation et sert de support à l'extension et à la décentralisation du calcul économique ; il interroge en conséquence l'articulation traditionnelle commercial/productif (l'échelle de l'entreprise étant sans doute ici un facteur favorable). L'ordonnancement-lancement et le suivi des produits, l'incorporation de tâches de gestion physique et économique non seulement dans la fonction maîtrise mais aussi dans les segments de fabrication eux-mêmes, confèrent à "l'organisation" une place croissante au sein du productif qui va intégrer ainsi de plus en plus contraintes techniques et contraintes commerciales. (Le service informatique joue et est appelé à jouer un rôle matériel considérable dans la construction de l'interface entre les deux fonctions ; s'il a pour l'instant des relations plus soutenues avec le productif, il est d'ores et déjà impliqué dans la transformation de la gestion de la commercialisation et des prévisions). Enfin, les résolutions des problèmes de qualité et d'adéquation entre les délais des cycles de fabrication - le temps réel - et la maîtrise de la modernisation de l'entreprise nécessitent clairement une interpénétration plus grande des deux fonctions et une unité beaucoup plus forte dans la gestion de leur rapport. De ce point de vue, l'effort a été le plus grand dans la fonction productive ; si les formes de cercles de qualité expérimentées depuis 1982 ont été en apparence des semi-échecs - soit en raison des méthodes utilisées, soit en raison des tensions internes à la configuration productive - elles ont eu un effet finalement positif notamment en sensibilisant l'ensemble du personnel aux problèmes de qualité et de gestion.

### **• Vers une recomposition de la fonction productive ?**

Dans le mouvement de modernisation de l'entreprise, l'importance de la réorganisation de la gestion de la production s'est concrétisée par la création d'un poste d'encadrement chargé de l'organisation et placé à l'origine sous l'autorité formelle de la direction technique. Formelle car cette dernière n'ayant pas la responsabilité réelle de la marche de l'ensemble de l'usine, elle a centré son action sur le fonctionnement technique de l'usine, sur une partie de la gestion du personnel et des qualifications, sur les aspects

technico-économiques de la modernisation. De fait s'est installé, assez vite compte tenu de l'ampleur de la réorganisation projetée et de ses premières réalisations, une sorte de système de double hiérarchie, non arbitré, inducteur de conflits non seulement entre "organisation" et "technique" mais également au sein de la hiérarchie inférieure. Assez logiquement, ces conflits ont cristallisé l'ensemble des principales tensions propres à la configuration productive et ont pris la forme d'enjeux de pouvoir interne. Par delà ces enjeux et si l'on relie ce phénomène aux caractéristiques du rapport commercial/productif, ces conflits expriment bien nous semble-t-il la nécessité d'une fonction productive unifiée adéquate à la tendance à l'intégration de plus en plus forte de la gestion de la production au déroulement même du processus de production.

Au sein de la fonction productive, le changement de nom très récent du Bureau des études et des méthodes, aujourd'hui Bureau des Etudes techniques, reflète deux évolutions :

- le passage à des responsabilités directes de fabrication de trois techniciens appartenant antérieurement au bureau des méthodes (sur dix personnes que comptait le service). Ce peut être un facteur d'aménagement des relations entre conception technique et fabrication et le signe d'une technicisation plus grande des responsabilités à la production ;
- tout en conservant ses tâches traditionnelles d'aide technique à la décision et d'application (conception technique, création et modification de plans, codification et saisie de ce qui est produit), le BET a vocation aujourd'hui à normer strictement les gammes opératoires, à assurer à l'avenir le calcul économique récapitulatif de production en liaison directe avec la gestion en temps réel (comptabilité analytique, gestion prévisionnelle, prix de revient) et à réévaluer les postes et les compétences avec la fonction personnel.

Il est encore trop tôt pour déceler la façon dont vont se modeler les rapports de centralisation/décentralisation entre BET et les segments de fabrication. (Remarquons que la mise en forme du bois est pour l'instant en partie autonome du point de vue du suivi de son processus).

#### ● **La fonction personnel : une situation ambivalente**

D'un côté, la fonction est omniprésente dans l'entreprise de par la personnalité de son responsable. Le chef du personnel joue un rôle singulier et décisif dans la production et l'expression des relations sociales internes (tout un jeu subtil se déploie d'ailleurs dans la construction d'un équilibre entre le formalisé et le non-formalisé). Son rôle s'est encore accru depuis la délocalisation partielle de l'exercice de l'activité du directeur général qui jouait lui aussi un rôle exceptionnel, dans la formation et la reproduction des relations sociales.

Ce rôle décisif tient évidemment au mode d'exercice de la fonction - ce qui renvoie à l'histoire de la SCOP - mais aussi à la très grande implication du responsable dans le fonctionnement des institutions de l'entreprise dont il est en fait le véritable gestionnaire. Il a donc à connaître, en tant que décideur et médiateur actif, d'un foisonnement d'éléments de la vie de l'entreprise.

D'un autre côté, la fonction est peu sollicitée lors de l'élaboration des grandes décisions et finalement assez excentrée par rapport aux autres fonctions. D'où les problèmes assez redoutables auxquels elle est confrontée aujourd'hui car elle joue un rôle déterminant dans les processus d'application et de mise en oeuvre : elle doit penser et gérer, après coup, les transformations du collectif de travail et des qualifications dans le processus de modernisation en étant relativement isolée et agir avec un effectif très réduit (trois personnes, dont deux sont affectées aux "tâches administratives", la troisième étant le responsable lui-même).

Cette situation résulte principalement :

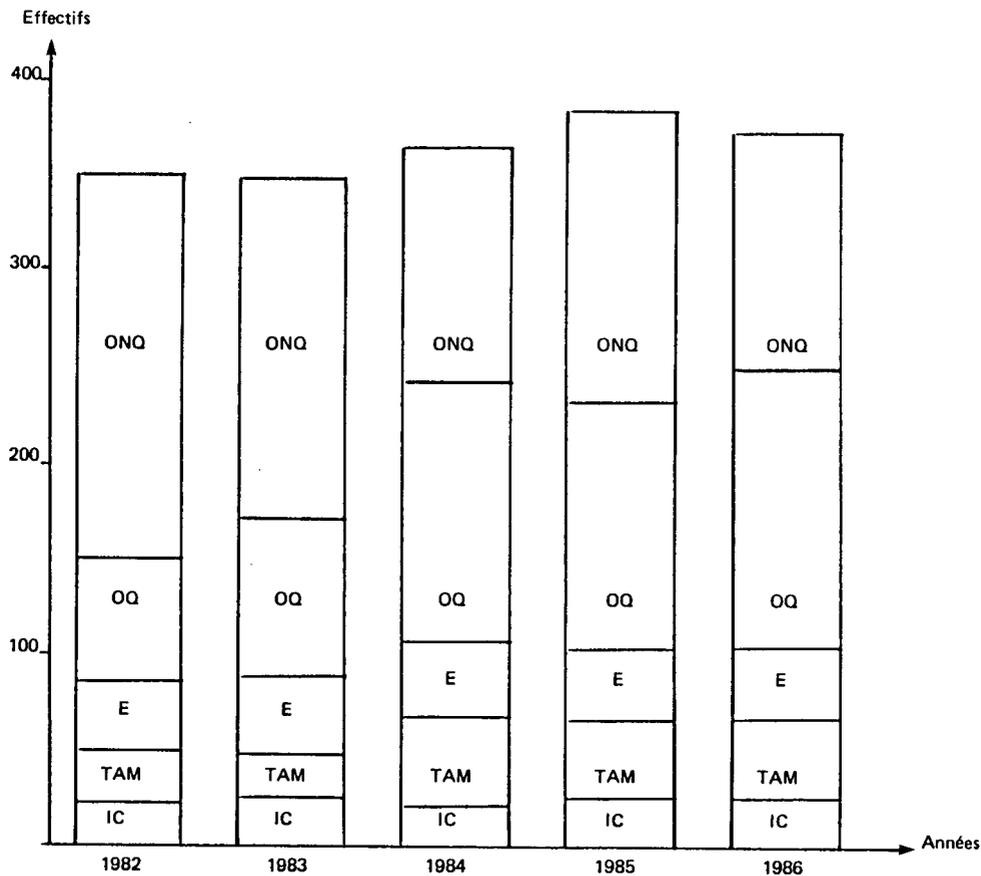
- du fait que les problèmes de la qualification, formation incluse, bien que toujours présents à l'esprit des principaux dirigeants de l'entreprise et du chef du personnel, sont traités et gérés de façon dominante au coup par coup (ce qui est un effet majeur de l'absence de lien organique entre fonctions

même s'il existe des plans de formation bi-annuels ou annuels) ;

- de ce que le processus de modernisation a été pensé avant tout dans ses aspects organisationnel, technique et commercial, la transformation des qualifications de la main-d'oeuvre et la restructuration du collectif de travail étant perçues comme un effet du processus et non comme une condition nécessaire à sa réalisation.

### 2.3. Structure et gestion de la main-d'oeuvre : les problèmes-clés

Evolution de l'emploi et de sa structure



ONQ : Ouvriers non qualifiés  
OQ : Ouvriers qualifiés  
E : Employés  
TAM : Techniciens et agents de maîtrise  
IC : Ingénieurs et cadres

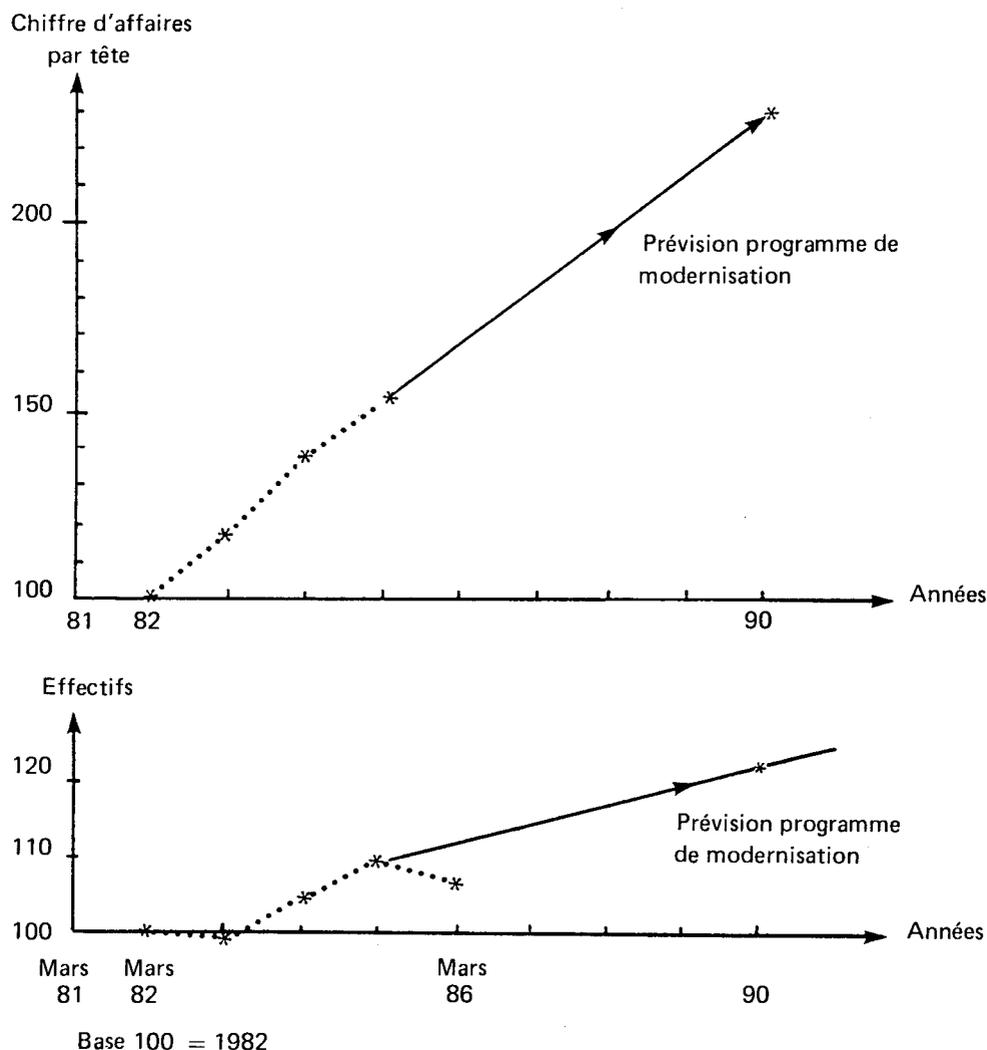
- Le niveau de l'emploi fluctue dans un trend de croissance, la catégorie ouvrière demeure prépondérante, le niveau général de qualification s'élève

De mars 1982 à mars 1986, les effectifs sont passés de 350 à 374 personnes, soit un accroissement de + 6,87 %. Ce trend de croissance inclut néanmoins des fluctuations, non négligeables pour certaines d'entre elles : - 0,5 % de 1982 à 1983, + 4,9 % de 1983 à 1984, + 5,5 % de 1984 à 1985, - 2,9 % de 1985 à 1986. Parallèlement, le CA total hors taxes a augmenté de 70 % de 1982 à 1985, le CA "fabriqué" d'environ + 53 %.

Sur la période 1982-1986, l'entreprise a usé des possibilités offertes par les mesures étatiques permettant

d'abaisser l'âge de fin d'activité, mais très peu des mesures jeunes. Le volume de travail n'a pas été ajusté par le recours aux contrats à durée déterminée ni par celui au travail temporaire. Ces deux formes d'emploi précaire sont **pour l'instant** marginales dans l'entreprise, même si la première tend à être utilisée comme pratique d'évaluation des individus recrutés. Le bilan social fait état de dix salariés soumis à ce type de contrat fin 1984, de quatre seulement fin 1985. La seule période où les recours aux CDD est massif est la période des congés d'été, ce qui explique l'importance statistique des mouvements de main-d'oeuvre.

Le niveau de l'emploi chute de près de 3 % de 1985 à 1986. Cette chute ne peut en principe qu'être passagère, le programme de modernisation prévoyant une croissance des effectifs de 15 % et des ventes de 70 % sur cinq ans (1985-1990).



Même si son poids relatif diminue lentement, la catégorie ouvrière demeure largement prépondérante au sein du collectif de travail : les effectifs comptent plus de 75 % d'ouvriers en 1982, plus de 72 % en 1986.

La structure des qualifications reconnues en termes de niveaux s'est considérablement infléchie. D'une part, à l'intérieur de la catégorie ouvrière, le poids des ouvriers qualifiés augmente régulièrement : le rapport OQ/ONQ passe de 0,31 en 1982 à 1,17 en 1986. D'autre part, la catégorie Agents de maîtrise et techniciens qui oscille autour de 7 % en 1982 et 1983 augmente fortement en 1984 et atteint près de 11 % en 1986.

## LA MAIN-D'OEUVRE ET L'EMPLOI

### Evolution de la structure d'emplois 1982 - 1986

C S P	1982		1983		1984		1985		1986	
	Eff.	%								
I C	22	6,3	23	6,6	21	5,7	25	6,5	26	7,0
T A M	26	7,4	24	6,9	46	12,6	41	10,7	41	11,0
E	37	10,6	40	11,5	40	11,0	37	9,6	37	9,9
O Q	63	18,0	82	23,6	135	37,0	129	33,5	146	39,0
O N Q	202	57,7	179	51,4	123	33,7	153	39,7	124	33,1
T O T A L	350	100,0	348	100,0	365	100,0	385	100,0	374	100,0

Source : Enquête structure des emplois.

### Taux de féminisation par catégorie professionnelle 1982 - 1986

C S P	1982 %	1983 %	1984 %	1985 %	1986 %
I C	9,1	4,4	9,5	8,0	7,7
T A M	0,0	0,0	8,7	9,7	9,7
E	62,2	55,0	50,0	64,9	62,2
O Q	4,8	6,1	10,4	4,6	6,2
O N Q	30,7	32,4	40,2	35,3	39,5
% de femmes/ Effectif totaux	25,7	24,3	24,4	23,4	22,3

Source : Enquête structure des emplois.

### Ancienneté dans l'entreprise en 1985

Ancienneté	IC %	TAM %	E %	OQ %	ONQ %
Moins de 1 an	20,0	0,0	2,6	0,0	9,7
de 1 à 3 ans	8,0	4,4	15,4	24,5	23,1
de 3 à 6 ans	20,0	6,7	23,0	29,3	15,0
6 ans et plus	52,0	88,9	59,0	46,2	52,2
T O T A L	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Les salariées formaient 25,7 % de l'effectif en 1982, 23 % en 1986. Plus de 60 % d'entre elles étaient ONQ en 1982, 56 % le sont en 1986. Leur part dans les employés reste stable sur la période autour de 25 %. Elles font leur apparition en 1984 dans la catégorie agents de maîtrise et techniciens et forment près de 10 % de la catégorie en 1986. La croissance de leur importance chez les OQ est lente. La diminution du nombre total et du poids des ONQ a inégalement touché hommes et femmes. Ces dernières, tout en étant partie prenante du processus d'élévation des qualifications, forment en 1986, 39,5 % de la catégorie ONQ contre 25,7 % en 1982 : dans la mesure où l'automatisation de la fabrication supprimera des opérations caractéristiques des postes de travail non qualifiés où les femmes sont surreprésentées, la requalification des salariées est clairement posée.

La proportion de travailleurs étrangers est stable de 1984 à 1986 : 29,2 % en 1984, 27,8 % en 1986. Ils sont concentrés en quasi-totalité dans la catégorie ouvrière, mais pour la première fois en 1986, il y a plus d'ouvriers étrangers qualifiés que d'ouvriers étrangers non qualifiés.

La moyenne d'âge en 1985 est de 34 ans. Un des objectifs de la politique du personnel est de conserver un équilibre relatif dans la pyramide des âges. Il est cependant de plus en plus difficile de jouer sur les âges les plus élevés.

Enfin, l'ancienneté n'est pas très élevée aujourd'hui, ce qui est logique compte tenu de la date de constitution de la SCOP (1975) : si les réembauches durant les cinq premières années ont privilégié les salariés de l'ancienne entreprise, ce phénomène s'est estompé à partir du début des années 80. En 1985, 45,1 % des salariés avaient moins de six ans d'ancienneté. Il faut remarquer que sur vingt-cinq cadres, sept ont moins de trois ans d'ancienneté alors que le nombre total de cadres varie peu ; ce renouvellement indique la difficulté à stabiliser l'encadrement, question sur laquelle nous reviendrons.

Il n'y a pas de raison et de sens univoques à l'élévation générale du niveau de qualification. Des effets de changement de nomenclature jouent pour partie. L'application de la nouvelle grille des classifications ouvrières définie en 1979 (non signée par la CGT à ce moment) qui définit des niveaux et des échelons, le fait que les salaires dans l'entreprise soient en moyenne supérieurs à ceux de l'industrie d'appartenance, le besoin ressenti de connaître et de nommer chaque poste de travail ainsi que les qualités requises pour l'occuper ont conduit le responsable du personnel, en collaboration avec le bureau des méthodes et la maîtrise, à engager en 1982 et 1983 l'établissement d'une grille interne d'adéquation postes/qualités individuelles adossée à la grille de classifications.

Bien qu'inachevée et considérée en 1986 comme obsolète, cette élaboration a sans conteste entraîné une réévaluation vers le haut dans la catégorie ouvrière, mais aussi dans celle des agents de maîtrise et techniciens bien que de façon moins sensible.

En même temps, l'élévation du niveau de formation de la main-d'oeuvre se fait légèrement sentir à partir de 1983-1984, moment où les réseaux familiaux ne dominent plus le recrutement ou sont combinés avec d'autres critères. Enfin, la démultiplication des échelons, les lignes promotionnelles et la volonté de transformer les rapports internes à la production expliquent aussi en partie ce mouvement d'ensemble.

Ceci dit, la montée de la qualification s'accompagne d'une forte incertitude dans le classement, particulièrement nette lorsque l'on passe de l'Enquête Structure des Emplois aux grandes catégories, mais aussi à travers la perception des individus. Pour s'en tenir à la catégorie ouvrière, si deux responsables estiment à parité en 1986 la répartition en OQ et ONQ, un autre voit 60 % d'ONQ et 40 % d'OQ, un délégué du personnel évaluant quant à lui le pourcentage d'ONQ entre 70 et 80 %. Ces divergences sont également présentes dans les représentations de la maîtrise et dans celles des ouvriers. Cette forte incertitude contraste avec la connaissance précise dans l'entreprise des niveaux et échelons de la grille ouvrière.

Cette dualité peut être illustrée sur le cas de l'évaluation des "professions" de machiniste et aide-machiniste, d'opérateurs et d'aide-opérateurs, la première commençant en 1984 à être pensée comme devant contenir la polyvalence comme caractéristique intrinsèque de qualification.

### Principales spécialités ouvrières

	1982	1983	1984	1985	1986
Effectifs ouvriers	265	261	262	282	270
dont :					
Machinistes et opérateurs qualifiés			18	12	24
Aides machinistes qualifiés			41	48	44
Aides opérateurs qualifiés	16	21	8	2	4
Machinistes et opérateurs non qualifiés			19	31	23
Aides machinistes non qualifiés			4	12	11
Aides opérateurs non qualifiés	102	85	79	70	45

Source : Enquête structure des emplois.

- **La structure des compétences est en question depuis 1982 et encore plus depuis 1985 sur cinq axes fondamentaux**

En premier lieu, les rapports organisationnels internes, particulièrement dans le processus de fabrication - matériellement sous-tendus par l'enchaînement séquentiel opératoire et un fonctionnement hiérarchique quasi taylorien malgré une liberté d'expression forte et développée - sont mis en cause. L'idée est d'impulser une modification des conditions sociales de formation de la productivité, du rendement matière et de la qualité dans un sens favorable pour l'entreprise. L'orientation essentielle est de s'acheminer vers des équipes de production semi-autonomes capables de gérer en partie leur domaine d'intervention et de proposer elles-mêmes le traitement complet des problèmes qui se posent à elles (c'est-à-dire jusqu'au calcul monétaire coût/gains sur le temps, la matière, les pièces, etc.). C'est à ce titre que deux expériences massives se sont succédé de 1981 à 1985. Calquées sur des modèles appliqués dans d'autres secteurs économiques, elles ont été intégrées dans le plan de formation. Ce parcours, souvent ressenti pour des raisons différentes comme un semi-échec par les différentes catégories de personnel, est loin d'être nul. Certes, en 1986, les conditions de mise en oeuvre de la production ne reposent pas sur des équipes autonomes, ni sur des formes radicalement nouvelles de coopération productive. Mais les expérimentations réalisées, par delà le développement de l'expression des salariés et l'apprentissage des techniques de résolution des problèmes, ont permis la mise à jour des potentialités individuelles et collectives et l'accroissement de l'intérêt du personnel pour les questions de productivité et de qualité. Elles ont également rendu transparents deux problèmes récurrents depuis 1982 : le mode de formation des salaires d'une part, la nécessité de transformer certaines compétences (notamment celles de la maîtrise).

En second lieu, l'informatisation de la gestion de production et des opérations de traitement des données (quelles qu'elles soient) pose le problème de la micro-informatique comme technologie transversale dans le processus de production. L'adaptation est engagée depuis 1984, mais faiblement au niveau ouvrier.

En troisième lieu, le contour technologique traditionnel et la qualification du collectif de travail est télescopé par l'automatisation progressive et par son accélération prévue dans le programme de modernisation.

En ce qui concerne les qualifications ouvrières, l'automatisation accentue une tendance déjà présente depuis longtemps : la connaissance et la maîtrise des techniques du travail du bois sont largement dominées par celles de la conduite des machines. D'ailleurs, au niveau de la formation initiale, l'entreprise oeuvre pour une transformation en ce sens (déjà engagée) des diplômés professionnels de l'ameublement tout en étant consciente du fait qu'il faut maintenir certaines spécialités, car la connaissance sensible de la matière demeure un élément déterminant de l'appréciation de la qualité. La réduction de la discontinuité

que la plus grande flexibilité de l'appareil de production doit entraîner risque d'exiger des "machinistes" polyvalents mieux formés techniquement (conduite de centres d'usinage, de machines différentes, lectures de plan, corrections minimales dans le déroulement des programmes de fabrication, entretien de premier niveau, intelligence globale de la production).

La polyvalence existe déjà aujourd'hui chez les ouvriers qualifiés (chez les ONQ également). Elle est reconnue comme nécessaire et devant à terme s'inscrire dans la qualification elle-même, mais elle est réduite. Peu d'ouvriers ont bénéficié de formations technico-professionnelles longues et approfondies, encore moins de formations anticipant le changement technique ; ce serait en tendance plutôt l'apanage des catégories hiérarchiquement supérieures (et à un autre niveau, des commerciaux). Il est vrai que les agents de maîtrise et les ouvriers formés servent de formateurs pour transmettre connaissances et modes d'exercice du travail à d'autres ouvriers et que la formation sur le tas joue un rôle non négligeable.

La structure de qualification est déficitaire en techniciens de production et en techniciens maîtrisant l'électronique et l'électromécanique. Ce déficit est reconnu ; il y a déjà aujourd'hui quelques techniciens de production et un technicien ayant suivi une formation approfondie en électronique. Mais l'entreprise rencontre des difficultés à recruter aux niveaux BTn et BAC + 2, difficultés attribuées principalement à la localisation géographique de l'usine et aux conditions de rémunération. L'entreprise n'a guère le choix, il lui faut impérativement remédier à cette difficulté - soit par formation continue et promotions internes, soit par recrutements externes malgré tout - surtout si l'on a à l'esprit l'extrême importance à l'avenir de l'optimisation du temps machine.

En quatrième lieu, l'encadrement fonctionnel est pour partie instable. Cette instabilité est bien sûr le fruit de tensions internes (non étrangères au système direct et délié de communication, aux transformations et aux choix de l'entreprise, aux appréciations de compétences) mais aussi d'une ligne de carrière courte, notamment en matière salariale, phénomène qui peut limiter l'attachement à l'entreprise. Elle est d'autant plus ressentie que, comme pour les techniciens et pour les mêmes raisons, mais avec une plus grande ampleur, le recrutement de cadres de haut niveau et acceptant la logique coopérative et la localisation rurale de l'entreprise est très difficile.

En cinquième lieu, l'homogénéité construite autour des pratiques coopératives à l'issue d'une lutte sociale longue et dure s'est affaiblie, bien que tout salarié soumis à contrat à durée indéterminée se doit d'être coopérateur et que la formation spécifique aux coopératives de production (gestion incluse) se reproduise sans difficultés.

Trois séries de facteurs agissent en ce sens :

- le facteur temps : la constitution de la coopérative n'est pas séparable de la lutte qui l'a précédée et qu'il a fallu mener ensuite à tous niveaux pour stabiliser l'entreprise. Aujourd'hui, si cette relation est toujours présente, son effet est atténué (sans être réduit à un sentiment historique de passé glorieux mais mort). Les conflits internes qui se sont soldés par la démission d'acteurs ayant joué un rôle décisif dans la re-constitution de l'entreprise n'ont pu que laisser des traces. Par ailleurs, la section syndicale CFDT qui au départ est quasiment identifiée à la lutte pour l'entreprise n'est plus la seule section syndicale présente. En 1982, une section CGT naît et fait une percée importante aux élections professionnelles dans le collège ouvrier ; son influence va ensuite décliner ;

- la croissance de l'entreprise est passée, après une période de recrutement privilégiant les salariés de l'ancienne entreprise engagés dans la construction de la coopérative, par l'apport de personnel nouveau et un abaissement de la structure d'âge. La référence aux valeurs coopératives n'est pas la même chez les "anciens" et les "nouveaux" (pour faire image, car la division est infiniment plus complexe que celle-là). En dépit de l'affaiblissement, l'esprit coopérateur est toujours dominant ;

- enfin, la délocalisation partielle de la fonction commerciale et de la responsabilité générale, la difficulté à recruter à hauts niveaux de formation (extensivement de qualification) peuvent faire vaciller certaines conventions coopératives propres au fonctionnement de l'entreprise.

- **La modulation de la durée hebdomadaire du travail est le mode d'ajustement privilégié aux variations du volume de production, sans exclure l'usage plus intensif d'une régulation externe**

En automne 1985, la direction et la section syndicale CFDT signent un accord et simultanément un avenant réglant le rapport temps de travail/volume de production. La ligne générale est de fixer la durée hebdomadaire du travail en fonction des prévisions annuelles des volumes de production mensuels (de congés d'été à congés d'été) ; mais elle autorise - et c'est la règle en pratique - des adaptations déterminées par l'état réel des commandes à condition qu'un délai d'annonce de deux semaines soit respecté. Alors que l'accord prenait pour référence la durée légale (39 heures) tant pour la variation du temps de travail dans une fourchette allant de 32 heures à 47 heures que pour l'établissement du salaire mensuel (avec une contrainte de conservation de pouvoir d'achat), l'avenant qui est appliqué prend pour référence 41 heures hebdomadaires (la variation d'horaires va de 36 heures à 49 heures dans les prévisions 1986 pour un atelier). Il n'est pas indifférent de constater que dans le langage de l'accord et de l'avenant, c'est l'entreprise qui récupère les écarts entre le point de référence et les temps de travail situés en deçà de lui.

Le passage à 41 heures (donc avec deux heures supplémentaires) comme durée de référence est justifié dans l'avenant par l'insuffisance d'une référence à 39 heures compte tenu du planning prévisionnel. Le retour à 39 heures comme point de référence est subordonné à la baisse du coût salarial annuel relatif (très précisément pour 1986 au niveau de 26 % du CA). Par ailleurs, l'accord et l'avenant incluent des situations exceptionnelles (excès d'heures et déficit d'heures).

Le collectif ouvrier est divisé sur ces modalités concrètes de régulation de la durée du travail (beaucoup moins sur son principe), l'argument le plus critique ayant trait à la fatigue cumulée parfois sur plusieurs semaines lorsque les horaires sont élevés.

Ce mode d'ajustement à la variabilité du volume de production est donc un **mode interne** agissant sur les conditions d'utilisation de la force de travail. Cependant l'avenant prévoit que *"lorsque l'équilibre débit-crédit d'heures est atteint en cours d'exercice et qu'il est nécessaire de travailler au-delà de l'horaire hebdomadaire théorique de 41 heures pendant une durée excédant le mois"*, le recrutement externe peut servir de mode d'ajustement complémentaire si la mobilité productive ne permet pas de régler la situation. La possibilité demeure donc d'user également d'un mode externe d'ajustement.

Enfin, un accord de 1981 et son avenant de 1982 instituent un système de sanctions monétaires et de crédits d'heures (crédit monnayable ou récupérable par le salarié) pour lutter contre l'absentéisme.

- **La formation des salaires en question**

Les règles de formation des salaires consistant à appliquer de façon spécifique la convention collective (les salaires ouvriers et employés sont supérieurs aux salaires équivalents de l'industrie et calculés maintenant sur 41 heures de travail hebdomadaire) et à ajouter des primes (assiduité, production ou productivité) sont aujourd'hui en question. Le système actuel de primes est jugé inefficace par la direction et une partie de l'encadrement, de la maîtrise et des ouvriers. L'idée en gestation est de combiner des points salaire (règle inchangée de même que le lien ancienneté/salaire) et une rémunération reliée aux gains de productivité obtenus par des segments ou équipes de production et aux performances individuelles (l'intéressement au résultat global de l'entreprise est fixé dans le cadre des statuts de l'entreprise). Cette idée met donc l'accent sur les aspects collectif et individuel du lien rémunération-productivité. L'aspect collectif a déjà été utilisé lors de l'expérimentation d'une forme de cercle de qualité. A un premier niveau, la conception **technique et isolée** (c'est-à-dire à combinaison productive donnée) d'un tel système ne pose pas en soi de problème majeur et sa mise en oeuvre peut être facilitée par la création d'unités de gestion décentralisées en prise directe sur la gestion de production informatisée. A un second niveau, intégrer ce système dans une conception rendant cohérentes l'informatisation de la gestion de production, l'automatisation et la flexibilisation du complexe de machines, les transformations du collectif de travail (qualifications collectives et individuelles, formes de polyvalence, relations sociales, altération de la fonction maîtrise) ne va pas de soi. Or, dans l'immédiat l'entreprise en est au premier niveau de la conception.

Parallèlement, la difficulté à recruter des cadres supérieurs et à les maintenir dans l'entreprise fait de plus en plus pression sur un des articles du statut présidant au fonctionnement de la coopérative : l'échelle des salaires limitée à un éventail allant de 1 à 5. La voie est ici étroite à court terme pour la direction de l'entreprise.

● **La structure des classifications, déjà interrogée aujourd'hui, le sera plus encore à court terme**

Parvenir au terme du processus de modernisation suppose, dans un horizon de moyenne période, la refonte au moins partielle de la structure actuelle des classifications. Caractérisée par la démultiplication des échelons dans les niveaux définis par la convention collective et couplée à la description des postes et aux qualités que leur tenue exige, elle a à faire face tendanciellement :

- à la montée de la qualification - ouvrière, technicienne, de la maîtrise - intégrant les capacités de gestion et à la tendance à l'homogénéisation du travail ouvrier qualifié ;
- à la nécessité de gérer le développement de la polyvalence (qualifiée et non qualifiée) et l'accroissement de la mobilité productive que peuvent induire la régulation du temps de travail et l'accroissement de la continuité du processus productif. La réévaluation des postes et des qualités requises pour les tenir doit en conséquence s'inscrire dans une vision globale des compétences collectives et individuelles et de leur évolution (entre autres, si le travail non qualifié ne disparaîtra pas à moyen terme, sa gestion et celle de sa transformation peuvent poser problème).

L'informatisation des "tâches administratives" du service personnel peut permettre à celui-ci d'impulser dans de meilleures conditions la politique de formation continue qui peut devenir instrument clef dans la gestion des transformations en cours. Jusqu'en 1985, les actions de formation de masse plutôt axées sur l'amélioration des formes de communication, d'organisation et de relations internes au collectif de travail l'ont emporté sur les actions de formation technico-professionnelle (plus limitées, le public étant classiquement encadrement, maîtrise, une fraction des ouvriers qualifiés). Les termes devraient non pas s'inverser mais être rééquilibrés à court-moyen terme. Cette perspective n'est pas facile à concrétiser. La formation professionnelle doit certes être le support de filières de promotion, mais elle ne peut en aucun cas être que cela : c'est le niveau technique (et plus largement "*la culture technique*" pour reprendre une expression à la mode) de l'entreprise tout entière qui doit s'élever. Ce rééquilibrage doit matériellement s'appuyer sur une inflexion des rapports à l'appareil de formation continue, dans lesquels l'entreprise semble souvent en position dominée. Il nécessite aussi la mise en oeuvre d'un système d'évaluation. Le cumul des expériences, la progression réalisée dans la connaissance des organismes permettent aujourd'hui d'envisager une meilleure maîtrise de ces rapports.

**Heures de stages par tête selon la catégorie socio-professionnelle**

CSP	1982	1983	1984	1985
O N Q	1,14	0,8	0	8,3
O Q	2,78	8,3	0	11,4
E		1,4	0	2,1
T A M	45,8	19,2	8,3	22,3
I C	22,2	9,1	58	21,5

Sources : Déclaration 2483 et bilans sociaux.

(NB : ce tableau est indicatif. Il sous-estime les dépenses réelles consacrées à la formation continue. L'entreprise cotise à un fonds d'assurance formation.)

### 3. AJUSTEMENTS ET PERSPECTIVES

#### 3.1. L'avance de la modernisation nécessite la résolution de problèmes internes à l'entreprise

S'appuyant sur la croissance antérieure et sur la mise à niveau technologique et organisationnelle réalisée de 1982 à 1985, le plan de modernisation formalise bien l'objectif central de l'entreprise : son développement et le renforcement de sa place dans l'industrie et sur le marché. Les prévisions de croissance simultanée sur le moyen terme du niveau de l'emploi, du volume de production, de la productivité apparente du travail et des rendements physiques et économiques reflètent globalement cet objectif. Ce développement repose à la fois :

- sur la construction d'un appareil productif flexible à fortes potentialités qualitatives et quantitatives. La finalité de la flexibilisation est d'assumer le double mouvement de variabilité et de standardisation dans la fabrication du produit, de réduire la discontinuité du procès de travail et de généraliser la production en temps réel. Ainsi, les temps de réglage et d'approvisionnement diminuent, les en-cours et les stocks sont minimisés. La matrice de la flexibilisation est la recherche d'une cohérence entre l'informatisation de la gestion de production et le processus d'automatisation du complexe de machines. Le pilotage de l'appareil productif doit se faire autant par l'aval (Kan-Ban) que par un plan directeur de production (MRP). Les formes d'usage de la main-d'oeuvre sont pensées fondamentalement comme devant s'adapter à cette matrice ;

- sur l'extension de l'appareillage de commercialisation mis en place par l'entreprise. Sans préjuger des formes juridico-économiques à venir, l'atteinte des objectifs de production induit nécessairement la poursuite d'investissements concourant à l'élargissement de la surface commerciale de l'entreprise.

Si la mise en oeuvre de la modernisation est déjà engagée en 1986, elle a rencontré des points de résistance, des incertitudes et rendu explicites certains problèmes latents dans le fonctionnement de l'entreprise.

Dans la conjoncture de 1986, il n'y a pas d'homogénéité de diagnostic au sein de l'encadrement et de la direction sur la nécessité d'investissements lourds de court terme en moyens de travail. En tendance, deux positions (et quelques combinaisons entre elles) coexistent.

**L'une sépare les questions de l'organisation et du commercial - élevées au rang de questions principales - de celle des investissements techniques.** Elle trouve sa justification dans la faiblesse de la marge d'autofinancement, dans l'existence de réserves de productivité, dans le fait que les capacités productives sont à ce moment-là sous-utilisées (les anticipations du second semestre 1985 ont surévalué le niveau de commande, celles de 1986 ont été révisées à la baisse d'abord, à la hausse ensuite mais à un niveau inférieur à celui de la prévision initiale). Sont alors jugées prioritaires la généralisation de l'informatisation de la gestion de production et de la production en temps réel (en tentant d'établir un compromis entre MRP et kan-ban), la redéfinition des pièces afin d'accroître leur degré de standardisation et de diminuer leur nombre, la construction d'une gestion économique de produits décentralisée assise sur une forme moderne de comptabilité analytique, l'investissement dans la structure commerciale. A conditions techniques inchangées ou presque (exception faite de l'informatisation), les gains de productivité espérés à court terme suffiraient à répondre aux prévisions de volume de production les plus optimistes. Les transformations organisationnelles mettraient en évidence les poches de sureffectif et permettraient de cerner précisément des déficits de compétences. L'investissement technique est pensé comme devant résoudre pragmatiquement et successivement sur le moyen-long terme des problèmes spécifiques et localisés. La mutation globale de l'entreprise est perçue de façon assez floue et à un horizon temporel incertain. Cette position, aux nuances près est, au moment de l'enquête, assez répandue dans

l'encadrement et la maîtrise. Il est clair que cette position ne met pas à son principe l'accroissement du niveau de l'emploi, la transformation de la structure de qualification et des rapports internes au collectif de travail.

**L'autre position, qui inclut les transformations organisationnelles et les investissements dans le commercial, se fonde sur une vision plus synergétique des rapports technologie-organisation-commercial dans l'entreprise, sur la nécessité pour "le productif de pousser le commercial"** (selon la formule de plusieurs cadres). Elle anticipe la restructuration en profondeur de l'industrie et de ses marchés, et fait de la réduction de la discontinuité du processus productif un élément indispensable, non réalisable au coup par coup. C'est dire l'importance des orientations dans les analyses du rapport conjoncture/tendances de moyen-long terme. Enfin, elle oblige à penser, du point de vue du développement global de l'entreprise, les points essentiels relatifs aux modalités d'accroissement de l'emploi et aux transformations de la structure des qualifications et du collectif de travail. La double temporalité dans laquelle elle s'inscrit, le moyen-long terme pour l'économie et le court-moyen terme pour la configuration productive, est difficilement compatible avec une gestion de court terme de la main-d'oeuvre (d'autant que le développement doit s'effectuer sans licenciements économiques). Elle affirme que l'extension rapide de la programmation en temps réel et en temps masqué dans le processus de production et que le raccourcissement des délais de fabrication ne peuvent se faire sans la mise en place d'îlots de flexibilité productive. Elle tire enfin argument du fait que les opportunités et les conditions de financement et d'aides sont favorables. La réalisation du programme est porteuse d'une mutation structurelle. Le pari est certes audacieux si l'on s'en tient aux principales caractéristiques de la conjoncture : c'est cependant la seule stratégie qui peut à la fois déplacer à terme les tensions productives et permettre à l'entreprise de conserver et d'améliorer "l'état d'esprit" qui préside aux relations sociales (sur ces aspects, la première position est potentiellement productrice de contradictions et de nuages importants). Une de ses faiblesses est précisément de subordonner les transformations de la main-d'oeuvre et de sa gestion aux autres aspects du programme. Ceci dit, l'intention de réduire la durée du travail, d'élever les qualifications, d'accroître l'emploi, de changer les relations hiérarchiques et l'organisation des relations internes du travail est exprimée.

Comme on le voit, les modalités des deux perspectives se recoupent en partie. Aucune des deux positions ne s'imposera purement et simplement. Pour l'heure, un compromis se construit dans lequel c'est bien la mutation structurelle qui l'emporte. Si dans cette mutation, le dispositif d'usage de la main-d'oeuvre est interrogé, les conditions et le contenu de sa transformation sont loin d'être arrêtés.

**Malgré un système de communication très ouvert, les enjeux, finalités et moyens à mettre en oeuvre n'ont pas vraiment été bien diffusés dans l'entreprise**, ce qui a empêché le collectif de travail et ses groupes constitutifs de s'en saisir. Le programme, exception faite d'informations brèves, ciblées et espacées est finalement resté assez mystérieux aux yeux de la quasi-totalité du personnel de l'entreprise. Si l'idée d'une modernisation technique et organisationnelle est relativement bien acceptée dans l'optique du développement de l'entreprise, l'incertitude est très grande au sein du personnel ouvrier quant à ses effets sur la quantité de travail direct nécessaire et sur la structure des qualifications existantes. Schématiquement, cette incertitude porte sur deux questions :

- celle de la substitution moyens de travail/travail direct qui peut engendrer une perte nette d'emplois, si la croissance de l'activité ne s'accélère pas, et, à tout le moins, la suppression de certains postes de travail ;
- celle du remodelage des qualifications et des "compétences" pouvant créer, *de facto*, des problèmes de mobilité et d'affectation pour une partie des ouvriers qualifiés et non qualifiés. Or, si les transformations techniques, commerciales et organisationnelles ont été pensées ensemble et globalement planifiées, il n'en va pas de même du processus de transformation des qualifications qui forme une sorte de point aveugle du programme.

**Enfin, la fonction maîtrise a vocation à être altérée.** D'une part, elle doit approfondir ses capacités de généraliste (et donc être moins cloisonnée) et assurer une plus étroite fusion de ses tâches techniques, gestionnaires et économiques. D'autre part, son rôle d'interface à l'intérieur de la structure hiérarchique

ne peut plus être fondé seulement sur le commandement, sur l'espace privilégié qu'elle occupe dans la circulation de l'information, sur l'affectation et l'évaluation finalement assez "subjectives" des personnes (même si cette dernière s'appuie sur une codification de l'adéquation caractéristiques de postes/qualités des individus, d'ailleurs inachevée et jugée obsolète). Son aptitude à coordonner et à harmoniser un travail ouvrier devant devenir plus autonome dans sa réalisation et plus décentralisé dans sa gestion opératoire, sa capacité à produire non seulement des évaluations individuelles mais des évaluations "objectives" reliées à l'intelligence globale de la marche de l'entreprise sont appelées à être des éléments de plus en plus importants de l'exercice de la fonction.

Jusqu'à aujourd'hui, toute une fraction de la maîtrise a exercé cette fonction de façon très classique et traditionnelle. Appartenant surtout à la maîtrise de premier rang, mais pas seulement, elle voit dans l'altération de la fonction une mise en cause de l'identité de la fonction elle-même, des individualités qui la portent et de ses prérogatives habituelles. Elle peut donc rendre plus tendu le processus de transformation de la configuration productive en assumant un rôle de résistance au changement compte tenu de la place charnière qu'elle occupe actuellement (possibilité clairement perçue par la direction). Il n'est donc pas étonnant de constater qu'elle est plutôt favorable aux seuls changements organisationnels, compatibles à court terme avec l'instauration d'un compromis dans lequel le mode d'exercice traditionnel de la fonction-maîtrise serait peu atteint. Par exemple, l'installation d'un système de capteurs informatiques peut très bien être appropriée par la maîtrise pour renforcer son pouvoir sur la production et son contrôle sur les ouvriers, comme elle peut à l'inverse favoriser l'harmonisation entre les aspects décentralisés et les aspects centralisés de la gestion de la production (ce qui exige une autonomie plus grande dans le travail de production).

### **3.2. L'ensemble du champ de gestion de la main-d'oeuvre est interrogé**

La question de l'inflexion, déjà engagée, des conditions d'usage de la main-d'oeuvre est posée avec une grande acuité par le processus de modernisation jusqu'à couvrir l'ensemble du champ de gestion de la main-d'oeuvre :

- la variation du volume de production doit avant tout être gérée par une modification de l'utilisation du temps de travail et par une extension du travail en équipes. Elle peut l'être complémentarément par le recours à des formes d'emploi précaire. Cette éventualité est d'ailleurs inscrite dans l'accord d'entreprise de 1985 ;
- la gestion de production est appelée à être de plus en plus intégrée dans la fonction productive et dans l'exercice du travail individuel et collectif. Les effets de cette intégration sur les formes concrètes des rapports de travail (relations sociales incluses) sont loin d'être clairs aujourd'hui ;
- les choix de politique du personnel vont jouer un rôle décisif dans les modalités d'homogénéisation du travail ouvrier qualifié, dans la définition (encore incertaine) de la polyvalence et de la mobilité productive, dans la gestion de la réduction d'une fraction du travail non qualifié et de l'extension du travail indirect. Là encore, les modalités de gestion interne (dont le type d'usage de la formation continue) peuvent se combiner à des modalités de gestion externes ;
- l'optimisation de l'usage du complexe de machines suppose une meilleure maîtrise des technologies transversales ou plus spécialisées (en particulier l'électromécanique et l'électronique). Il est probable que la maintenance de haut niveau restera du ressort de compétences externes à l'entreprise pour l'essentiel ;
- l'appropriation des problèmes de qualité et l'intelligence globale du processus de fabrication auront un poids croissant. La formation continue peut être un outil adéquat pour faciliter cette appropriation ;
- le mode de formation des salaires sera de plus en plus mis en question. L'enjeu est ici le rapport entre les dimensions collective et individuelle de la productivité, l'aménagement de l'échelle des salaires. De la même façon, et les responsables en sont parfaitement conscients, les modes de classement de la

main-d'oeuvre ne peuvent être que profondément remaniés : les instruments utilisés et leurs modes de construction et de mise en oeuvre sont en eux-mêmes décisifs.

Comme on le voit, si les formes de gestion interne de la main-d'oeuvre et des qualifications demeureront dominantes, elles peuvent être combinées à des modes d'ajustement externe. Le type de cohérence qui s'établira entre gestion interne et ajustements externes sera aussi un facteur déterminant dans l'atteinte de l'ensemble des objectifs de la modernisation globale de l'entreprise.

## CONCLUSION

En un peu moins de dix ans (1975-1984), l'entreprise a su d'abord reconstruire ses relations financières, commerciales et productives tout en créant une politique nouvelle de produits (haut de gamme puis ensemble-marchandise), et ensuite mettre à niveau son potentiel technique et organisationnel au regard de la structure de son industrie d'appartenance. Son volume de production et ses ventes (concentrées sur le marché intérieur) ont crû également mais continûment, y compris durant le processus de contraction de la demande intérieure. Pour autant, ces deux phases ne segmentent pas un chemin tracé droit et plan. L'histoire de cette période est au contraire bouillonnante et empreinte de tensions ouvertes successives. Ces dernières, auxquelles l'entreprise s'est accoutumée, sont progressivement devenues une forme qui contribue, complémentarément à la médiation des institutions propres à l'entreprise, aux régulations globales et locales des rapports internes à une division technique et fonctionnelle du travail traditionnelle. L'insistance mise depuis le début des années 80 sur les problèmes de communication prend alors un sens assez particulier. Elle relève en effet beaucoup plus de l'expérimentation successive de technologies de gestion accompagnant et catalysant la dynamique de reconstruction et de croissance que de la brusque prise de conscience de "l'archaïsme" des modes de gestion de la main-d'oeuvre (telle qu'on peut l'observer dans d'autres entreprises industrielles de l'ameublement par exemple). Cette expérimentation s'est appuyée sur la "culture" et la "solidarité" de l'entreprise (qui se sont certes légèrement affaiblies en raison de l'élargissement du collectif de travail et de la volonté de diminuer le poids des rapports familiaux dans le recrutement, mais qui demeurent), tout en ayant vocation à en changer le sens et les déterminations. L'irruption de l'"économique" et de la rationalisation de la production dans cette culture et cette solidarité pour atteindre l'acte productif lui-même commence à être à l'ordre du jour dès 1982. La formation continue, formalisée ou non, a joué un rôle important de ce point de vue, notamment à travers l'implantation de formes de cercles de qualité (groupes de progrès,...). Cette irruption se fait classiquement à travers les objectifs de productivité, de rendements et de coûts d'une part, de qualité et d'organisation de la production d'autre part. Elle sera, en dépit des difficultés de réalisation, presque acquise lorsque la modernisation de "développement" démarrera en 1985. Menant de front automatisation de son appareil technique, informatisation et rationalisation de la gestion de production, autonomisation de sa structure de commercialisation, l'entreprise a des objectifs d'emploi et de résultats économiques ambitieux. Elle s'engage dans un processus de transformation structurelle atteignant l'ensemble de ses dimensions constitutives (non sans tensions, une fois de plus) : technicisation croissante de la production, expansion considérable de la fonction commerciale, tendance à une fusion plus forte entre organisation et direction technique de production, usage de la modulation du temps de travail et extension du travail en équipes, importance grandissante du temps-machine, inflexion du rôle de la maîtrise, rationalisation de la gestion de production et du suivi technique. L'atteinte des objectifs fixés garantirait sans aucun doute une sorte de tranquillité à l'intérieur de l'entreprise, principalement du fait de la progression significative qu'enregistreraient les revenus des salariés par le biais de la participation aux résultats. Pour autant, l'entreprise devra régler tôt ou tard au moins trois grands problèmes : la maîtrise de l'expansion de son appareil commercial, l'unification de la fonction productive (technique-gestion-organisation), la montée de la qualification (polyvalence technique incluse) ainsi que les modes de classement et la mobilité de la main-d'oeuvre. Le troisième problème directement et le second, indirectement, interrogent clairement les modes de gestion de la force de travail en vigueur.



**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