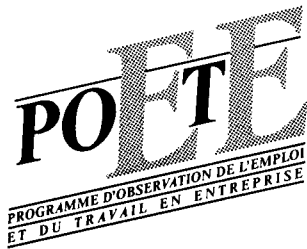

**CENTRE D'ETUDES
ET DE RECHERCHES
SUR LES QUALIFICATIONS**



**LA RESTRUCTURATION TARDIVE
D'UNE ENTREPRISE COMMERCIALE**

(Le cas d'une entreprise de la distribution)

Marie-Béatrice ROCHARD

Centre de recherche sur l'emploi et la production (CRESEP)
Université d'Orléans

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

MONOGRAPHIES POETE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

LA RESTRUCTURATION TARDIVE D'UNE ENTREPRISE COMMERCIALE

(Le cas d'une entreprise de la distribution)

Marie-Béatrice ROCHARD

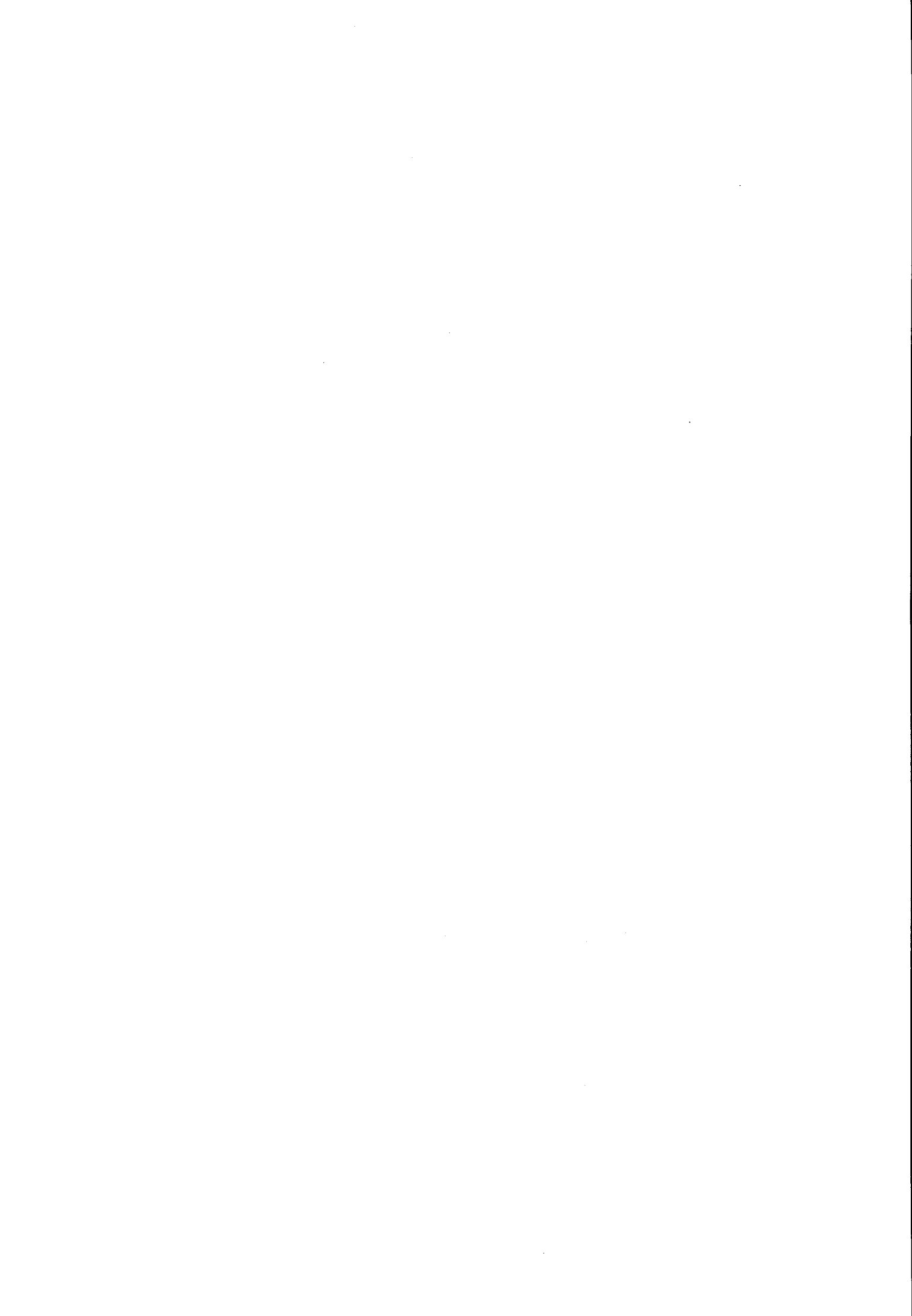
**Centre de recherche sur l'emploi et la production (CRESEP)
Université d'Orléans**

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.

**COLLECTION DES ÉTUDES N° 40.5
Septembre 1988**

SOMMAIRE

1. POSITIONNEMENT ECONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL DE L'ENTREPRISE	6
1.1. La trajectoire économique de l'entreprise	6
1.2. L'entreprise et ses marchés	7
1.3. Les relations inter-entreprises	8
2. LA CONFIGURATION PRODUCTIVE	9
2.1. Le degré de maîtrise du processus de production	9
2.2. L'organisation fonctionnelle : un manque de concertation entre les membres de la direction	10
2.3. Structure, constitution et gestion de la main-d'oeuvre	11
3. AJUSTEMENT ET PERSPECTIVES	15
3.1. Des tensions entre des mesures d'urgence et des réformes de structure	15
3.2. Les perspectives de l'entreprise	16
CONCLUSION	17



Créée en 1965, cette entreprise de vente à distance appartient à un groupe international dont les activités sont diversifiées (banque, brasserie, assurance, tourisme, distribution...).

Dès l'année 1982, elle rencontre des difficultés : son chiffre d'affaires stagne et, au cours des années suivantes, les résultats d'exploitation deviennent négatifs.

Le groupe comble les pertes sans condition jusqu'à la fin de l'année 1984, date à laquelle il demande à l'entreprise d'élaborer un plan de restructuration.

En 1986, avant qu'un plan soit définitivement adopté, le groupe se désengage en cédant une partie de ses parts au nouveau PDG, qui, dès son arrivée, entreprend des transformations de structure.

CARTE D'IDENTITE

- **Statut juridique** : Société anonyme.
- **Code APE** : 6304, vente par correspondance.
- **Date de création** : 1965.
- **Effectifs** : 1 200.
- **Filiale d'un holding internationale.**
- **Evolution des effectifs**

	1981	1982	1983	1984	1985
Effectif au 31.12	1 237	1 359	1 295	1 279	1 213
Effectif moyen	1 246	1 413	1 411	1 342	1 231

Source : Bilan social.

1. POSITIONNEMENT ECONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL DE L'ENTREPRISE

1.1. La trajectoire économique de l'entreprise

L'entreprise connaît de grosses difficultés dès 1982, dans la mesure où elle se trouve confrontée à une concurrence de plus en plus vive dans un contexte de baisse générale du pouvoir d'achat.

LES RESULTATS D'EXPLOITATION en valeur (millions de F.) et en structure (% du CA)					
	1981	1982	1983	1984	1985
Chiffre d'Affaires hors taxes	1 024,5	1 183,2	1 237,3	1 311,3	1 279,3
Valeur ajoutée hors taxes	171,6	215,6	208,8	203,6	164,5
% du CA	(16,7)	(18,2)	(16,9)	(15,5)	(12,9)
Frais de personnel	129,2	167,6	173,6	175,6	177,8
% du CA	(12,6)	(14,2)	(14,0)	(13,4)	(13,9)
Excédent brut d'exploitation	34,3	39,0	19,0	15,0	- 26,6
% du CA	(3,3)	(3,3)	(1,5)	(1,1)	(-)
Profit brut courant avant impôt	NC	NC	- 7 169	- 7 628	- 28 477

Source : Liasses financières.

Alors que son chiffre d'affaires avait progressé de 15 % entre 1981 et 1982, à partir de cette date, il n'augmente que de 5 % environ par an et va même jusqu'à diminuer de 2,5 % en 1985.

Dès 1983, la valeur ajoutée diminue accusant une régression particulièrement importante (- 21 %) en 1985, puisqu'elle devient même inférieure à sa valeur courante de 1981. Cette perte de valeur ajoutée montre que la politique de l'entreprise en matière d'achats (la recherche des coûts les plus bas) n'obtient pas les effets escomptés. En effet, le non-respect des délais de livraison et des normes de qualité crée des sur-coûts imprévus pour l'entreprise et annule les effets recherchés.

En 1985, le taux de marge devient négatif signifiant que les résultats économiques provenant de l'exploitation ne permettent plus à l'entreprise d'assurer son activité sans apport financier extérieur.

Taux de marge (EBE/VAHT) :

1981	1982	1983	1984	1985
6,73	6,64	3,62	2,75	EBE négatif

Dans une telle situation, l'entreprise ne réussit pas à maîtriser ses frais de personnel. En effet, si entre 1981 et 1982 l'augmentation de 30 % peut être en partie attribuée à la hausse de l'activité, ils continuent d'augmenter par la suite malgré une quasi-stagnation puis une régression de l'activité en 1985 (ils seront même plus élevés que la valeur ajoutée cette année-là).

Comme le montre le tableau ci-dessous, les frais de personnel par tête augmentent constamment malgré une réduction de l'effectif moyen mensuel. Cette évolution s'accompagnant d'une déqualification relative de la main-d'oeuvre, au regard de la structure des emplois, il faut sans doute en rechercher la cause dans la difficulté de l'entreprise à gérer ses salaires et plus précisément ses classifications.

Frais de personnel (en milliers de francs) par salariés :
(Frais de personnel/effectif moyen mensuel)

1981	1982	1983	1984	1985
10,4	11,9	12,3	13,1	14,4

L'évolution de la productivité apparente du travail (VAHT/effectif moyen) rend compte des difficultés rencontrées : elle diminue et enregistre en 1985 une réduction de 6 % de sa valeur en francs courants de 1981.

Productivité du travail (en milliers de francs) :
(VAHT/Effectif moyen)

1981	1982	1983	1984	1985
137,7	152,5	148,0	151,7	133,6

● **La détérioration économique s'accompagne d'une détérioration financière**

En 1982 l'entreprise se trouve contrainte d'accroître son découvert bancaire de 98 % par rapport à l'année précédente tandis que la participation du groupe augmente d'environ 45 %.

A partir de 1983, la crise s'accroît. Le profit brut courant avant impôt devient négatif. Les immobilisations diminuent ainsi que les capitaux propres, obligeant l'entreprise à recourir à des emprunts à moyen et à long termes. Le découvert bancaire continue d'augmenter.

L'année 1985 est marquée par la restructuration entreprise par la société. Les immobilisations augmentent, conséquence directe des décisions d'investir pour améliorer la qualité du service, entraînant une augmentation des dettes à long terme. Les stocks diminuent, résultat d'une meilleure gestion (ils représentent environ 13 % du CA en 1985 contre 20 % en 1984). Cependant cette réduction ne permet pas de réduire le découvert bancaire. En fin d'exercice la perte s'accroît de 369 % par rapport à 1984.

La crise que traverse l'entreprise et son incapacité à la résoudre en 1985 amènent le groupe à se désengager et à vendre une partie de ses parts.

1.2. L'entreprise et ses marchés

L'entreprise se situe dans un secteur qui était porteur dans les années soixante-dix. La vente par correspondance était peu développée et la concurrence n'était pas très importante. Depuis 1980, le marché est stabilisé. La réduction du pouvoir d'achat des ménages, liée à l'environnement de récession économique actuel, ainsi que le développement des supermarchés ont favorisé l'intensification de la concurrence.

Devant les difficultés rencontrées pour étendre leur marché, les entreprises du secteur ont développé une politique commerciale offensive, mis en place des structures d'achat performantes, des méthodes de gestion de stocks rigoureuses, en même temps qu'elles engageaient des actions publicitaires d'envergure.

L'entreprise enquêtée semble ne pas avoir perçu la transformation générale qui bouleversait son secteur, sûre de la position qu'elle occupait sur le marché (troisième place). Ce n'est qu'en 1984, lorsque le groupe auquel elle appartient rencontre lui-même des difficultés et qu'il lui impose de procéder à un bilan de sa situation et de prendre en charge un redressement éventuel, que l'entreprise prend conscience de sa position difficile par rapport à la concurrence.

1.3. Les relations inter-entreprises

● Des relations avec le groupe non formalisées

L'entreprise fait partie du même groupe depuis sa création et jusqu'en 1986. Ce groupe n'impose pas une structure identique à tous ses établissements. A l'origine, la création d'une filiale en France correspondait à l'opportunité de se situer sur un marché porteur et lui permettait de diffuser sa marque.

Un conseil de surveillance, nommé par les actionnaires au niveau du groupe, désigne un directoire dans chaque filiale composé de membres salariés, ce qui pourrait indiquer que le groupe entretient des relations étroites avec ses filiales. Cependant il semble qu'il ne dispose pas de moyens d'information pour diffuser des objectifs communs à toutes ses filiales. Il n'organise pas de réunions d'ensemble et n'impose aucune procédure formalisée en matière de gestion économique et financière, ni en matière de gestion du personnel.

Ainsi les relations de l'entreprise avec le groupe s'effectuent en grande partie entre les membres du conseil de surveillance et du directoire et dépendent principalement de la personnalité des individus qui composent ces instances. Aucune "culture d'entreprise" n'est véhiculée auprès du personnel qui n'éprouve pas un sentiment d'appartenance au groupe.

A l'origine, la filiale s'est créée selon le modèle en vigueur au siège social. Les acheteurs issus du groupe ont conservé leurs propres fournisseurs. L'entreprise n'a acquis une autonomie que progressivement. Elle s'est dotée d'une organisation interne spécifique, a choisi les produits qu'elle souhaitait inscrire à son catalogue et a sélectionné ses propres fournisseurs. Cette période s'inscrivait, nous l'avons vu, dans un contexte de développement du marché de la vente par correspondance en France.

A partir de 1983, l'entreprise commence à voir ses résultats se dégrader. Le groupe connaît lui aussi des difficultés, ce qui le conduit à demander à un cabinet de conseil américain d'établir un diagnostic de ses activités.

Sur la base de ce diagnostic, en 1984, il met en place au sein de sa filiale française une structure de réflexion, chargée d'analyser la situation difficile de l'entreprise, de comprendre quelle en est l'origine afin de proposer des moyens d'action pour y faire face. Ainsi sont créées des commissions sur des thèmes spécifiques (prospection des clients, productivité, organisation, motivation...), chacune regroupant des membres de différents services. Ces commissions ont fonctionné, elles ont réalisé des rapports faisant des propositions concrètes sur le sujet traité, sans parvenir néanmoins à les organiser en projet d'ensemble. Cet échec relatif a peut-être contribué au désengagement du groupe qui cède en partie ses parts à un nouveau PDG en 1986.

● Une sélection des fournisseurs centrée sur la recherche des prix les plus bas

Jusqu'en 1985, l'entreprise cherche prioritairement à s'approvisionner au moindre coût. Ainsi a-t-elle de nombreux fournisseurs qu'elle met en concurrence, la majorité d'entre eux étant étrangers : 70 % des produits sont importés et proviennent essentiellement de l'Extrême-Orient et du bassin méditerranéen.

Les contraintes liées à l'éloignement des sources d'approvisionnement expliquent que l'entreprise n'ait pas de relations de coopération avec ses fournisseurs. Ceux-ci acceptent de faire des concessions sur les prix pour obtenir les commandes, sachant que, compte tenu de l'éloignement et des temps de transfert, l'entreprise ne pourra pas refuser la livraison. En effet, même si les produits ne sont pas conformes à la commande, l'entreprise essaiera de les vendre ou procédera elle-même à des retouches.

Les problèmes engendrés par la précarité des relations avec les fournisseurs sont d'autant plus importants que l'entreprise n'a aucune production propre et que son image de marque dépend en grande partie de la qualité des produits livrés.

2. LA CONFIGURATION PRODUCTIVE

L'activité de l'entreprise consiste à recevoir, conditionner et distribuer des produits vendus sur catalogue. Il s'agit majoritairement de produits du textile et de l'habillement. Le travail effectué est essentiellement de la manutention.

LA COMBINAISON PRODUCTIVE				
● Type de processus : travail à la chaîne.				
● Produit de consommation courante : textile, habillement...				
● Capital engagé par tête (immobilisations brutes/effectif) : en milliers de francs				
1981	1982	1983	1984	1985
73,9	74,0	NC	76,6	89,0
● Taux de participation financière à l'obligation légale en matière de formation continue :				
1981	1982	1983	1984	1985
1,15	1,57	0,97	1,03	1,16
● Taux d'encadrement en 1983 : 18 %				
● Taux de qualification ouvrière en 1984 : 17 %				

2.1. Le degré de maîtrise du processus de production

- **Des variations du volume d'activité difficilement planifiables**

L'entreprise se trouve confrontée à un problème de variation de l'activité qui rend difficile la gestion de la production :

- l'activité est saisonnière. La vente à distance s'effectue sur la base de deux catalogues par an envoyés aux clients (printemps/été, automne/ hiver) ainsi que de petits catalogues intermédiaires. La parution de ces catalogues engendre des augmentations de commandes dont l'ampleur est difficilement programmable ;

- la charge de travail est inégalement répartie sur les jours de la semaine. la majorité de l'activité hebdomadaire se traite habituellement les deux premiers jours.

Les variations sont prévisibles mais difficiles à maîtriser, compte tenu de l'interdétermination du volume des commandes. D'autres événements, imprévisibles, peuvent survenir et accentuer l'incertitude quant à la répartition dans le temps du volume d'activité. Ainsi, par exemple, une grève des PTT va suspendre toute arrivée du courrier, créant une sous-occupation des effectifs présents. Les commandes s'accumuleront, engendrant pour les jours suivants une surcharge de travail.

- **Des incertitudes quant à l'ampleur et la périodicité des articles envoyés en différé**

L'éloignement des sources d'approvisionnement crée à la société des problèmes de qualité. Les produits défectueux ou non conformes à la qualité attendue et ceux qui arrivent hors délais obligent l'entreprise à ne satisfaire qu'une partie de la commande de certains clients et à leur envoyer ceux qui manquent plus tard, "en différé" au fur et à mesure de leur arrivée. Ces retards complexifient la gestion des commandes et occasionnent un travail de conditionnement supplémentaire.

- **Un niveau de stock difficile à gérer**

La première difficulté provient des produits non conformes à ceux figurant sur le catalogue, qui contraignent l'entreprise à gérer un sur-stock.

Une autre difficulté est liée au système de stockage : les marchandises, après réception, sont stockées dans le stock général par ordre d'arrivée. Elles sont ensuite extraites du stock général pour réassortir les casiers du stock de distribution.

Si l'on considère que la majorité des commandes (70 % du CA) ne concerne que 20 % des références, un système de gestion par références permettrait une recherche plus rapide des colis et une manutention allégée. Par ailleurs, les cartons pourraient être stockés de façon plus rationnelle, ce qui libérerait une certaine surface de stockage.

- **Des risques d'erreurs liées aux interventions manuelles**

Le stockage étant effectué manuellement, des erreurs sont possibles aussi bien dans l'entreposage que dans la signalisation de l'emplacement qui figure sur la fiche de suivi des stocks. La saisie des commandes comporte aussi un certain pourcentage d'erreurs qui engendrent par la suite des opérations de rectification. Enfin, on relève des erreurs dans la confection des colis qui nécessitent l'intervention d'un service particulier pour reporter le colis en amont de la chaîne où pourra être rectifiée l'erreur. Ces erreurs alourdissent les coûts et augmentent les délais de livraison.

2.2. L'organisation fonctionnelle : un manque de concertation entre les membres de la direction

Jusqu'à la fin 1985, l'entreprise était dirigée par un directoire composé d'un président, d'un vice-président et d'un troisième membre. Ces trois personnes s'étaient partagés les responsabilités dans l'entreprise. Le président coiffait les directions administration-finance, l'exploitation et les relations sociales. Le vice-président était responsable des achats et le troisième membre, du marketing.

Cette répartition des responsabilités a permis à chacun des membres d'organiser son propre secteur et de créer ses procédures de gestion et de management du personnel. Ainsi chaque secteur avait sa propre logique, ne convergeant pas nécessairement vers le même objectif. Cette absence de concertation entre les membres du directoire a engendré un manque de cohérence globale de certaines décisions.

A titre d'exemple, le service marketing, après étude, définissait une "population cible" qui devait servir au service des achats pour sélectionner ses produits. Ce dernier, s'étant imposé de respecter des contraintes de prix et des normes de qualité, pouvait être amené à privilégier d'autres produits. Si ceux-ci se vendaient mal, ils occasionnaient des sur-stocks, que le service exploitation devait gérer. Si, au contraire, ils étaient fortement commandés, il s'en suivait des ruptures de stocks qui provoquaient le mécontentement des clients, auxquels le service relation à la clientèle devait répondre. De plus, ils engendraient des envois en différé que le service exploitation devait ensuite réaliser.

Il arrivait même que des décisions concernant l'ensemble de l'entreprise ne soient pas comprises ni acceptées par tous les services. Ainsi, lorsque l'analyse financière montra que les frais de personnel étaient trop élevés, il fut décidé de limiter les recrutements, le recours au travail temporaire (CDD et saisonniers) et de favoriser les départs. Le service de l'exploitation ressentit ces mesures comme une entrave à son fonctionnement puisque les périodes de forte activité ne lui permettaient pas de réduire le personnel compte tenu des processus de production peu automatisés.

Cette absence de cohérence des objectifs liée au manque de coordination et de concertation entre les trois membres du directoire a engendré des conflits au sein de l'entreprise.

Ce cloisonnement au niveau de la direction se répercute au niveau des services. Aucune structure ne permet la circulation de l'information entre les services. Chacun ignore les objectifs et les méthodes de travail des autres. Les cadres n'ont pas l'habitude de travailler ensemble. Il n'y a pas de réunion, même informelle, qui leur permette de se rencontrer. Certains déclarent avoir pris connaissance d'informations importantes par le biais des syndicats.

Cette situation a empêché l'entreprise de proposer au groupe un plan de restructuration cohérent (n'ayant jamais pu organiser une réunion de synthèse entre toutes les commissions). Elle a eu pour conséquence le désengagement de celui-ci à la fin de l'année 1985.

Au cours d'un entretien, un cadre nous expliqua la stupeur et le malaise ressentis par tous lorsque le nouveau directeur réunit l'ensemble des cadres pour leur expliquer ses objectifs et leur demander leur avis et leurs propositions. Ce cadre avouait avoir appris beaucoup de choses sur les services voisins mais ne comprenait pas pourquoi ni comment les autres cadres pouvaient faire des observations sur d'autres services que les leurs.

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

A partir de 1982, le niveau de l'emploi diminue (voir encadré : *Carte d'identité*). Le taux d'entrée sur contrats à durée indéterminée (recrutement sur CDI/effectif moyen) passe de 12,5 % en 1982 à 8 % en 1983, pour n'atteindre que 2,5 % en 1985. (voir encadré : *La main-d'oeuvre et l'emploi*).

En 1982, lorsque l'entreprise rencontre ses premières difficultés, elle signe un contrat de solidarité qui a pour effet immédiat d'accroître la part des départs en retraite. Ces départs sont compensés par des recrutements de jeunes, ce qui contribue à renouveler le personnel (16,6 % des salariés ont moins d'un an d'ancienneté contre 4,4 % l'année précédente).

Dès cette période, les salariés hésitent à quitter leur emploi et les démissions, qui avoisinaient 30 % des motifs de départs en 1980 et 1981, régressent et ne représentent plus qu'environ 10 % jusqu'en 1984. Ce changement trouve son fondement dans les modalités de constitution du personnel.

Depuis sa création, l'entreprise a recruté surtout des femmes, majoritairement peu qualifiées et d'origine rurale. Le taux de féminisation avoisine 75 % depuis 1979. Dans la mesure où le salaire du personnel non qualifié était, à l'origine, assez compétitif par rapport aux autres entreprises régionales, le personnel a acquis une certaine ancienneté dans l'entreprise. Aujourd'hui, considéré en sur-nombre, ce personnel ne souhaite pas partir. Ce serait, pour lui, prendre le risque d'être au chômage car il y a de moins en moins d'offres de travail non qualifié dans la région.

En 1985, année qui, nous l'avons vu, a été particulièrement difficile, l'entreprise prend la décision de signer une convention FNE qui réduira sensiblement la population des plus de 55 ans, tout en diminuant l'effectif total. Cette année-là, les taux de sortie seront supérieurs aux taux d'entrée quelle que soit la catégorie socio-professionnelle considérée. Les cadres recrutés le seront sur contrats à durée indéterminée, tandis que les ouvriers seront employés sur CDD.

- **Depuis 1983 une évolution de la structure d'emplois marquée par une déqualification relative**

Par ailleurs, l'évolution des effectifs par catégories socio-professionnelles s'opère dans le sens d'une moins grande qualification si l'on se réfère à l'enquête Structure des emplois (ESE) entre 1983 et 1984.

La part des cadres dans l'ensemble du personnel diminue au profit des techniciens et des agents de maîtrise. Le service du personnel explique cette évolution par une tendance à recruter du personnel jeune sans lui donner directement le statut de cadre. Ils sont recrutés au départ sur des postes de techniciens ou d'agents de maîtrise.

La part du personnel qualifié (ouvriers ou employés) diminue au profit des non-qualifiés car, lorsqu'ils quittent l'entreprise (au moment du contrat de solidarité par exemple), ils sont remplacés par des jeunes sans qualification.

- **Une gestion de la main-d'oeuvre différenciée selon les services**

L'observation du fichier qui sert à élaborer la paie (le seul fichier qui permet de connaître le système de classification de l'entreprise) fait apparaître d'une part que 11 % du personnel a une classification qui lui est propre. Ce sont essentiellement des cadres, mais il y a aussi des agents de maîtrise et des employés. A titre d'exemple on trouve dans cette grille une secrétaire comptable, une secrétaire qualifiée, une secrétaire dactylo... Il s'agit dans tous les cas de postes qui n'ont pas fait l'objet d'une étude spécifique et pour lesquels les méthodes de recrutement ne s'appuient pas sur des critères bien définis.

En effet, lorsqu'un candidat lui paraît intéressant, l'entreprise négocie avec lui un niveau de salaire, par la suite, s'il s'avère être le seul de sa catégorie à percevoir ce niveau de salaire, on crée pour lui une nouvelle appellation.

A l'opposé, la catégorie "manuels" rassemble l'essentiel du personnel du service "exploitation", personnel qui ne fait l'objet d'aucune différenciation au niveau des salaires.

Enfin une analyse plus approfondie de la grille de classification permet de repérer des appellations qui regroupent chacune un certain nombre de personnes : il s'agit des acheteurs, des correspondancières, des informaticiens...

Ainsi, on peut constater que le manque de concertation observé au niveau de l'organisation fonctionnelle et surtout l'absence d'objectifs cohérents à long terme n'ont pas favorisé l'élaboration de moyens formalisés pour gérer le personnel (analyses de postes de travail, critères de recrutement selon les postes à pourvoir, filière d'évolution de carrière, mise en place d'actions de formation).

Dans ce contexte, certains services comme "les achats", la "relation clientèle", le "service informatique" ont été contraints d'ériger leur propres règles pour résoudre les problèmes auxquels ils se sont trouvés confrontés (fort turn-over aux achats, informatisation du courrier pour la relations clientèle).

Au contraire, la faiblesse de l'équipement enferme le service de l'exploitation dans des préoccupations de court terme (ajustement de la main-d'oeuvre aux variations du volume des commandes) et l'empêche de concevoir des perspectives d'évolution pour son personnel en l'absence de projets d'investissements importants qui ne dépendent pas de lui.

LA MAIN D'OEUVRE ET L'EMPLOI

● **Evolution de la structure des emplois (Effectif au 31 mars)**

	1981		1983		1984	
Cadres	230	18,5	254	17,0	127	9,2
Techniciens - A.M.	172	13,8	205	13,7	243	17,7
Employés qualifiés	323	26,0	327	21,9	254	18,5
Employés non qualifiés	59	4,7	61	4,1	195	14,1
Ouvriers qualifiés	153	12,3	200	13,4	95	6,9
Ouvriers non qualifiés	306	24,6	446	29,9	462	33,6
Effectifs	1244	100	1493	100	1376	100

Source : ESE.

● **Taux de féminisation par catégorie socio-professionnelle (Effectif au 31 décembre)**

	Cadres	Tech. A.M.	E.Q.	E.N.Q.	Ouvriers	Effectifs
1981	24,4	66,8	72,8	95,7	74,2	1 237
1985	30,7	73,4	87,2	95,9	73,1	1 213

Source : Bilan social.

- **La proportion des étrangers** est inférieure à 4 % depuis 1982. Ils sont soit cadres (venant du groupe), soit ouvriers (pour plus de 60 % d'entre eux).

● **Ancienneté moyenne dans l'entreprise**

	1981	1982	1983	1984	1985
Proportion :					
- de moins de 1 an	4,4	16,6	3,9	2,7	2,5
- de plus de 9 ans	34,6	41,9	44,4	49,2	60,5

Source : Bilan social.

● **Evolution de la proportion des moins de 45 ans**

	1981	1982	1983	1984	1985
Moins de 45 ans	79,1	82,7	84,4	83,6	85,0

Source : Bilan social.

● **Taux d'entrée en 1985 (recrutement/effectif moyen)**

	Cadres	Tech. A.M.	E.Q.	E.N.Q.	Ouvriers	Total
Toutes catégories	9,6	6,6	10,0	6,1	30,5	15,1
C.D.I.	9,5	3,1	4,4	0,4	0,0	2,5

Source : Bilan social.

● **Taux de sortie en 1985 (total des sorties/effectif moyen)**

	Cadres	Tech. A.M.	E.Q.	E.N.Q.	Ouvriers	Total
Taux	14,0	13,3	12,7	12,2	36,6	20,5

Source : *Bilan social*.

● **Pari de recrutements pour une durée limitée dans l'ensemble des recrutements (1)**

	1983		1984		1985	
C.D.I.	106	16,5	40	8,5	31	34,1
Saisonniers	330	51,2	275	58,8	0	0,0
C.D.D.	208	32,3	153	32,7	60	65,9
Total des entrées	644	100	468	100	91	100

Source : *Bilan social*.

(1) Avant 1983 l'entreprise avait recours à des travailleurs temporaires comptabilisés en nombre moyen mensuel dans le bilan social.

● **Dans l'atelier, le volume de travail doit suivre les variations de l'activité**

L'entreprise ayant peu investi depuis sa création, l'équipement est ancien et le processus de production requiert une main-d'oeuvre abondante. Aussi, la seule flexibilité possible réside dans l'adaptation du volume du travail aux variations du volume d'activité.

C'est pourquoi elle utilise : quotidiennement, une rotation du personnel sur les postes de travail qui permet de faire face aux variations journalières des commandes ; le recours au travail temporaire qui permet l'ajustement aux variations de grande amplitude, liées à la parution des catalogues ou à des événements imprévus.

La rotation des ouvriers sur les postes de travail permet de gérer le personnel comme un flux d'heures travaillées. Ils peuvent être affectés, selon les besoins, à la réception des commandes (ouverture du courrier) comme en fin de chaîne, à l'expédition. Cette mobilité est favorisée par le fait que la majorité des ouvriers, "les manuels", reçoivent un salaire identique.

Le recours au travail temporaire a toujours fait partie des moyens utilisés par l'entreprise pour faire face aux variations de sa charge de travail. Le statut de ce personnel variait chaque année selon les charges auxquelles ils étaient soumis. Compte tenu de la réglementation en vigueur, l'entreprise choisissait la solution la moins onéreuse.

Ainsi, jusqu'en 1981, elle a recruté essentiellement des travailleurs saisonniers ; en 1982, des salariés sur contrats à durée déterminée. En 1983 et 1984, elle fait appel conjointement à des contrats à durée déterminée et à des saisonniers. Enfin, en 1985 elle ne recrute que sur des CDD (voir tableau ci-dessus).

Cependant, ce recours à des personnes extérieures représente au total un coût important. En période de pointe, le nombre de salariés peut aller jusqu'à doubler au sein des ateliers.

Par ailleurs, il en résulte un problème d'organisation du travail engendrant un coût de mise au courant des temporaires et des difficultés de suivi du travail par les agents de maîtrise. Pour limiter les problèmes, l'entreprise essaie de reprendre les mêmes personnes à chaque fois, ce qui n'est pas toujours possible.

En 1985, la nécessité de compresser les frais de personnels a conduit l'entreprise à réduire globalement le recours au personnel temporaire qui passe de 428 personnes (saisonniers + CDD) à 60 CDD.

Notons cependant que la réduction de ce recours à l'extérieur, présenté comme une orientation nouvelle, semble avoir été amorcée dès 1980 comme le montre le tableau suivant :

Evolution du recours au travail temporaire (toutes catégories confondues) :

	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Nbre de travailleurs temporaires par mois (*)	212,7	181,8	106,2	47,0	38,3	5,0
Part du travail temporaire/ensemble de l'effectif (**)	18,2	14,6	7,5	3,3	2,8	0,4

Source : *Bilan social*

(*) Il s'agit d'une estimation calculée ainsi : CDD/12 + saisonniers/12 + nombre mensuel de temporaires.

(**) Il s'agit du ratio : ligne 1/effectif moyen mensuel.

● Une formation continue centrée sur les besoins des services les plus structurés

L'entreprise déclare consacrer à la formation continue un pourcentage de sa masse salariale sensiblement égal à l'obligation légale (1,1 % des salaires bruts).

Le service de formation, dont la préoccupation est certes de répondre à des "besoins réels", ne peut construire de plan réellement stratégique en l'absence d'une véritable politique de l'emploi. Les actions de formation s'organisent autour de deux axes :

- des actions organisées au coup par coup pour répondre aux besoins des services les plus structurés qui présentent des objectifs précis. Ainsi en 1985, on recense des actions en faveur du personnel des services "achat", "relation clientèle" et "informatique" ;
- des actions traditionnelles telles que des formations courtes pour l'encadrement et des formations dites "générales" pour le personnel d'exécution.

3. AJUSTEMENT ET PERSPECTIVES

3.1. Des tensions entre des mesures d'urgence et des réformes de structure

● Une urgence : réduire, les frais de personnel

Il s'agit d'une part de réduire l'effectif global, en limitant les recrutements et en favorisant les départs. Dans ce sens, un accord FNE a été signé en 1985 pour permettre à 36 salariés de quitter l'entreprise.

D'autre part, l'entreprise cherche à rentabiliser les heures travaillées en réduisant l'effectif présent lors des baisses d'activités. Dans ce cadre, un accord sur le temps partiel a été signé. Il a permis d'éviter des licenciements en économisant l'équivalent de 25 postes calculés selon la norme de 37 heures hebdomadaires. Par ailleurs, en 1985, un système de modulation de la durée du travail a été institué à titre expérimental. Il devait permettre de limiter le nombre de salariés en période creuse pour les mobiliser lorsque le volume d'activité l'exigeait.

La mise en application de cette dernière mesure est intéressante à analyser car elle révèle les difficultés que rencontre l'entreprise pour mettre en place de nouvelles procédures de travail sans changer préalablement les relations existant entre les différents services et ses rapports avec les partenaires sociaux. L'initiative d'instaurer la flexibilité horaire émane du service du personnel.

Cependant, au niveau du service de l'exploitation, cette mesure ne s'est pas accompagnée d'un changement dans la façon d'utiliser la main-d'oeuvre. Les responsables continuaient à considérer qu'ils géraient un flux d'heures de travail. Ils décidaient seuls des rythmes horaires et il choisissaient eux-mêmes les personnes qu'ils affectaient aux différents postes selon les variations du volume des commandes.

Par ailleurs, cette modulation horaire a été imposée aux salariés, malgré une certaine réticence de leur part et sans l'accord des partenaires sociaux. Le problème principal concernait l'indétermination des modalités de résolution des crédits et des débits d'heures. Les initiateurs de cette mesure espéraient que théoriquement le temps de travail pourrait s'équilibrer au bout d'un an et correspondre à la moyenne en vigueur dans l'établissement qui était de 37 heures par semaine. Ce ne fut pas le cas.

Cependant pour le service du personnel, cette mesure avait atteint son but puisqu'elle avait permis de réduire le recours au personnel extérieur. Toutefois en 1986, les syndicats sont restés sur leur position. L'entreprise a alors été obligée d'abandonner l'expérience car une loi, votée cette année là, lui imposait d'obtenir l'accord des organisations syndicales pour pratiquer cette modulation.

Il nous semble pourtant que les conditions préalables à cette expérience n'étaient pas défavorables. En effet, une étude réalisée spécifiquement sur l'absentéisme tendait à montrer que le personnel avait plutôt tendance à s'absenter quand l'activité baissait, au moment où il ressentait la plus grande incertitude quant à son affectation au jour le jour (dans ces périodes, il pouvait être affecté dans des services qu'il connaissait mal, des travaux d'extérieur...). Au contraire, lorsque l'activité était importante, le personnel s'absentait moins, alors que les conditions objectives d'accident du travail par exemple étaient supérieures. Une plus grande information du personnel et une certaine concertation sur les modalités d'affectation journalière des débits ou de crédits d'heures auraient peut-être permis d'obtenir l'accord du personnel.

• **Des réformes plus structurelles : réaliser des investissements pour renouveler les équipements**

En 1985, sur la base des observations faites par les commissions de réflexion mises en place par le groupe en 1984, des investissements ont été réalisés dans le but d'accroître la productivité par une automatisation plus grande de l'ouverture du courrier, du tri des marchandises lors des retours de colis et du conditionnement.

Afin de permettre de raccourcir les délais de livraison, un système de pesée automatique a été expérimenté. Dans son principe, il permettait de substituer à la pesée systématique des colis avant affranchissement, une pesée par échantillonnage. Dans le même but, un pré-tri postal fut mis en oeuvre. Il consistait à rassembler les colis dans des sacs postaux et préparait ainsi directement la distribution postale.

Si cette automatisation devait se poursuivre, elle nécessiterait le recours à un personnel plus qualifié dont l'entreprise ne dispose pas, compte tenu, d'une part, de la faiblesse des actions de formation engagées jusqu'à présent envers le personnel de l'exploitation, d'autre part, de la déqualification relative de la structure des emplois, résultat de la politique de réduction des frais de personnel.

Par ailleurs les gains de productivité accentueraient le sur-effectif dont l'entreprise devrait se séparer. Eventualité qu'elle ne peut préparer à l'avance car, en l'état actuel des équipements, la variation du volume d'activité ne peut être assurée que par une main-d'oeuvre abondante.

3.2. Les perspectives de l'entreprise

Les analyses sont divergentes selon les services qui les élaborent. La nécessité de réagir face à la dégradation économique et financière de la société est partagée par l'ensemble des cadres de l'entreprise.

Cependant, en 1985, lors de la mise en place de commissions de réflexion chargées de faire un bilan et des propositions de redressement, les opinions divergent quant à l'origine des difficultés et par conséquent sur les moyens à mettre en oeuvre.

Chaque service à sa propre analyse. Nous avons vu que l'existence d'un sur-effectif apparaît clairement au service du personnel, alors que ce diagnostic n'est pas partagé par tous les responsables de l'exploitation qui doivent faire face aux brusques variations de l'activité.

Par ailleurs, si la nécessité de pratiquer une politique d'économie draconienne et, par conséquent, de réduire les frais de fonctionnement est reconnue par tous, la réduction des investissements commerciaux (actions de prospection de clients, location de fichiers...) semble dangereuse, au service marketing notamment.

● Un plan d'action est proposé par la nouvelle direction

Au début de l'année 1986, le nouveau PDG entreprend des réformes de structure. Ses objectifs consistent à diminuer les pertes, à augmenter le chiffre d'affaires, à accroître la fiabilité des fournisseurs et à intégrer l'entreprise dans un réseau en créant des liens plus étroits avec les fournisseurs et avec les concurrents.

Au niveau commercial, l'accent est mis sur la spécialisation des produits. Certains secteurs disparaissent du catalogue, d'autres voient leur nombre de pages diminuer en fonction des pertes qu'ils enregistrent.

Parallèlement, pour essayer d'accroître les commandes et ainsi augmenter rapidement le chiffre d'affaires, le catalogue principal est tiré à un nombre d'exemplaires supérieur de 25 % au précédent.

Certaines facilités de paiement sont supprimées dans la mesure où elles généraient des procédures particulières de recouvrement et un taux de contentieux trop important.

Dans certains cas, les procédures de commande sont révisées pour éviter le retour trop fréquent de colis.

Enfin, une restructuration interne est envisagée. Elle conduit à la suppression d'un certain nombre de poste de travail qui donnera lieu à des licenciements économiques. Le sur-effectif pourrait être réduit par la signature d'un contrat FNE.

La mesure la plus importante annoncée dans le plan social en 1986 consiste à délocaliser les services marketing et achats pour les rapprocher géographiquement de fournisseurs français et de leurs concurrents directs.

CONCLUSION

Dans sa situation actuelle, rappelons que l'entreprise est d'abord confrontée à un problème de débouchés. Assurée d'occuper une place privilégiée sur le marché, elle n'a pris conscience que tardivement de la stagnation de la demande et de l'accélération de la concurrence.

Pour y remédier, la nouvelle direction a fait le choix de réduire son catalogue et de se positionner sur un marché de produits de moyenne gamme, marquant ainsi sa détermination à renoncer à rivaliser avec ses principaux concurrents.

Des difficultés plus structurelles tenaient à sa stratégie en matière d'achats. La sélection de ses fournisseurs sur le critère de coût le plus bas, et les relations éloignées et précaires qu'elle entretenait avec eux ont engendré des problèmes de qualité et de non-respect des délais de livraison et en conséquence, des coûts supplémentaires liés aux retouches effectuées en atelier, aux articles envoyés en différé...

Cet état de fait a motivé la décision la plus importante prise par l'entreprise : délocaliser une partie de ses services, pour les rapprocher de potentiels fournisseurs français et de ses principaux concurrents. Ainsi devrait-elle se trouver dans un contexte plus favorable.

Cependant, si elle est fondée sur la nécessité d'améliorer la qualité des produits achetés, cette délocalisation risque d'accentuer les difficultés de communication, de circulation de l'information entre les services. En effet, ces derniers qui auparavant avaient tendance à fonctionner indépendamment les uns des autres, sont maintenant, en plus, géographiquement éloignés. D'où nécessité à l'avenir d'un investissement particulier concernant la structuration et l'amélioration des relations internes à l'entreprise.

Enfin, l'entreprise doit encore investir pour accroître sa productivité. Or, les investissements, non seulement représentent un effort financier difficile à supporter dans l'immédiat, mais engendrent des besoins en personnel qualifié dont l'entreprise risque de manquer puisque la nécessité de réduire ses coûts salariaux l'ont déjà amenée à réduire son niveau général de qualification.

**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