

---

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

---



**DES COMMANDES PUBLIQUES  
AU MARCHÉ**

**(Le cas d'une entreprise de la pyrotechnie)**

**Yves DUPUY - Maurice OURTAU**

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

---

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

---

## MONOGRAPHIES POETE

*Cette vague d'enquêtes donne lieu à la publication de 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.

# **DES COMMANDES PUBLIQUES AU MARCHÉ**

**(Le cas d'une entreprise de la pyrotechnie)**

**Yves DUPUY - Maurice OURTAU**

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

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.

**COLLECTION DES ÉTUDES N° 40.8  
Septembre 1988**



## SOMMAIRE

<b>1. POSITIONNEMENT ECONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL DE L'ENTREPRISE</b> . . . . .	7
1.1. Trajectoire économique de l'entreprise . . . . .	7
1.2. L'entreprise et ses marchés . . . . .	9
1.3. Relations inter-entreprises . . . . .	9
1.4. L'établissement dans l'entreprise . . . . .	11
<b>2. LA CONFIGURATION PRODUCTIVE</b> . . . . .	11
2.1. Degré de maîtrise du processus de production . . . . .	11
2.2. Organisation fonctionnelle : convergences ou conflits de logiques . . . . .	12
2.3. Structure, constitution et gestion de la main-d'oeuvre . . . . .	13
<b>3. AJUSTEMENT ET PERSPECTIVES</b> . . . . .	15
3.1. L'ajustement . . . . .	15
3.2. Les perspectives . . . . .	17
<b>CONCLUSION</b> . . . . .	18



**C**ette entreprise très ancienne, créée au début du siècle, traverse depuis une dizaine d'années une période critique marquée par un certain nombre de transformations qui affectent les équilibres antérieurs.

L'évolution défavorable des marchés liés à des commandes publiques (pyrotechnie militaire notamment, mais aussi sous-traitance mécanique pour l'aéronautique) a déclenché un processus d'ajustement non encore achevé mais qui d'ores et déjà modifie les structures de l'entreprise.

L'engagement récent dans un secteur d'activité de pointe (l'électronique), selon des modalités très spécifiques (formule du partenariat), est générateur de ruptures avec le passé qui concernent tout autant l'organisation et le poids respectif des divers services que la mise en oeuvre des moyens en personnel. Il serait pour le moins surprenant dans de telles circonstances d'observer une parfaite harmonie tant du point de vue des grands équilibres appréciables au moyen des indicateurs relatifs aux différentes dimensions de la gestion, que du point de vue de la position des acteurs vis-à-vis des mesures d'accompagnement de la restructuration en cours. Cette dernière a nécessité un effort d'investissement dont les répercussions ne sont pas immédiatement perceptibles ; une période de gestation s'impose. Les implications en matière de gestion de la main-d'oeuvre sont, quant à elles, immédiates et la réaction des personnels les plus directement touchés par les nouvelles orientations industrielles ne s'est pas fait attendre.

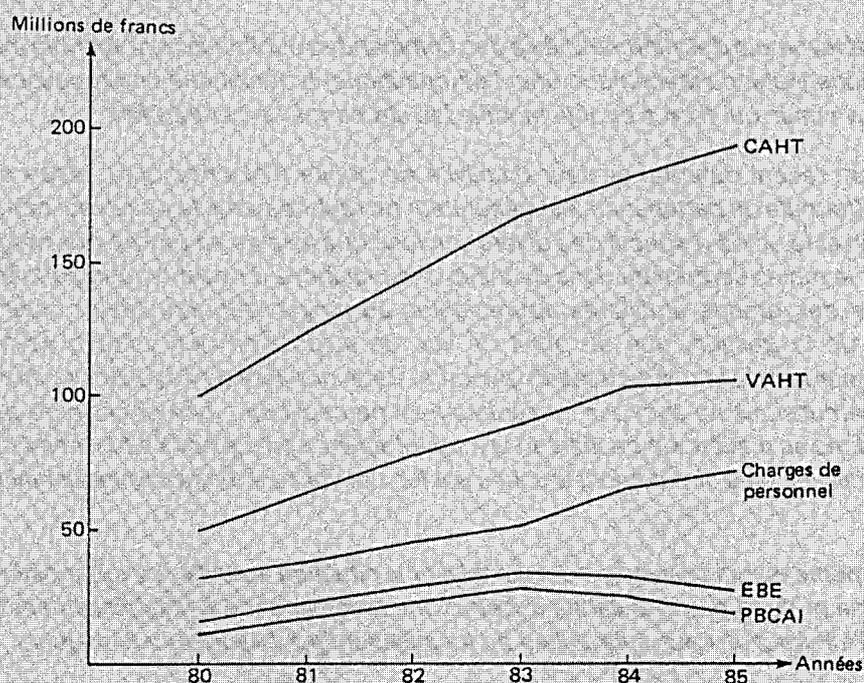
Les développements qui suivent tentent d'analyser la situation actuelle. Le diagnostic proposé, qui bien entendu ne se prétend pas irréfutable, accorde une place importante à l'établissement toulousain, lieu de collecte de l'information mais surtout lieu de focalisation des changements majeurs.

#### CARTE D'IDENTITE

- **Statut juridique** : S.A.
- **Code A.P.E.** : 1802 (fabrication d'explosifs, d'accessoires de mise à feu et d'artifices)  
2701 (fabrication de matériel de traitement de l'information)  
7701 (cabinet d'études techniques).
- **Date de création** : début du siècle
- **Effectifs (Source EAE)** :

75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85
456	428	440	407	407	387	407	409	471	518	539
- **3 établissements de production** :
  - Fabrication d'ordinateurs à Toulouse (228 personnes en 1985)
  - Pyrotechnie civile dans le Vaucluse (190 personnes en 1985)
  - Pyrotechnie militaire dans l'Ariège (105 personnes en 1985)
- **Position dans le secteur ou la filière** :
  - Sous-traitance en construction d'ordinateurs
  - Conception/fabrication en pyrotechnie
- **Poids des commandes publiques** : 1/3 environ du chiffre d'affaires

## LES RESULTATS DE L'EXPLOITATION



CAHT : chiffre d'affaires hors taxes  
 VAHT : valeur ajoutée hors taxes  
 EBE : excédent brut d'exploitation  
 PBCAI : profit brut courant avant impôt

	1980	1981	1982	1983	1984	1985
CAHT *	101 467	123 986	146 462	167 479	181 901	193 812
VAHT *	50 687	63 922	77 831	89 038	103 914	106 045
**	47,7	51,5	53,1	53,1	57,1	54,7
Charges de personnel	32 163	38 570	45 646	51 422	66 490	72 822
EBE *	16 261	22 738	28 949	33 993	33 152	27 437
**	16,0	18,3	19,8	20,3	18,2	14,2
PBCAI *	11 826	17 364	23 417	28 204	25 240	19 172
**	11,6	14,0	16,0	16,8	13,8	9,9

\* : valeur en kf (francs courants) --  
 \*\* : pourcentage du CAHT

Source : Documents comptables de l'entreprise.

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

### 1.1. Trajectoire économique de l'entreprise

De 1980 à 1985, on assiste à une croissance régulière du chiffre d'affaires marquée cependant par un ralentissement en fin de période où les soldes de gestion commencent à se dégrader. L'analyse de la structure des charges met en évidence une diminution de l'importance des consommations intermédiaires, ce qui peut aussi bien traduire une plus grande efficacité dans leur utilisation qu'un changement dans la composition de la production (réorientation du militaire vers le civil ou de la pyrotechnie vers les études).

Le taux de marge est un indicateur de la répartition de la Valeur ajoutée (VAHT) entre charges de personnel et profits bruts :

Taux de marge	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985
<u>EBE</u> VAHT	29,9	25,2	32,1	35,6	37,2	38,2	31,9	25,9

Source : Documents comptables de l'entreprise

Le taux de marge s'améliore très nettement de 1979 à 1983 pour se détériorer par la suite. Pour préciser son évolution en éliminant les effets de la variation du volume de la main-d'oeuvre, on peut comparer les fluctuations du coût salarial moyen et de la productivité moyenne (VAHT/effectif) :

	1980	1981	1982	1983	1984	1985
1 Coût salarial moyen	83	95	112	109	128	135
2 Productivité moyenne	134	157	181	183	194	198
Rapport 1/2	0,62	0,60	0,61	0,59	0,66	0,68

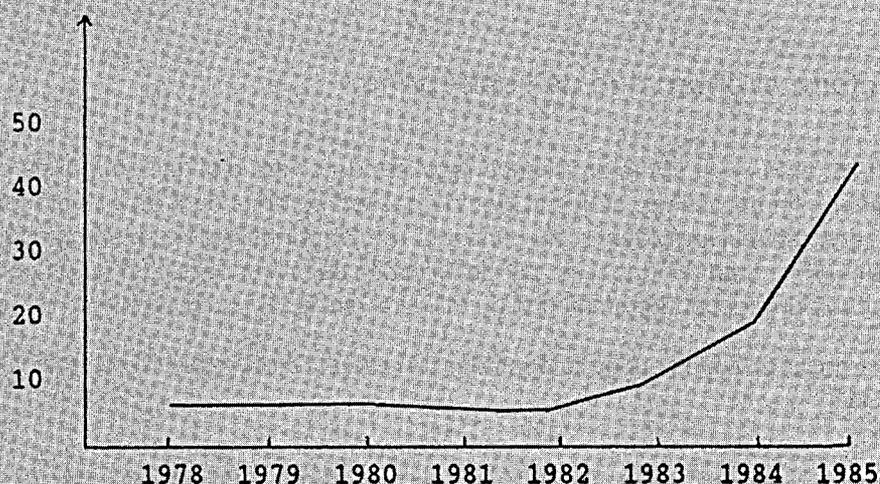
On remarque que le coût salarial moyen augmente moins vite que la productivité moyenne jusqu'en 1983 et plus vite par la suite. L'inversion de la tendance est peut-être à mettre en relation avec la déformation de la structure des qualifications (cf. *infra*, encadré : *la main-d'oeuvre et l'emploi*), le renforcement des services fonctionnels étant trop récent pour produire des effets positifs sur la productivité. Dans le cadre d'un suivi de l'entreprise, il faudra s'assurer de l'amélioration, à terme, de ce rapport.

La plus forte fluctuation du profit brut courant avant impôt (PBCAI) que celle de l'excédent brut d'exploitation (EBE) est liée arithmétiquement au poids des charges financières qui représentent, en 1985, 28 % de l'EBE.

Malgré la détérioration relative de sa capacité de financement, l'entreprise poursuit ses efforts d'investissement : on note à partir de 1983 un doublement annuel de l'investissement. Cette évolution est à rapprocher des mutations en cours dans l'établissement toulousain tenu de s'équiper selon les normes imposées par le principal client.

### LES INVESTISSEMENTS

millions de francs



	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Taux d'investissement INV/VAHT	12,2	6,4	7,1	11,7	19,5	40,6
Capacité d'auto-financement CAF (en milliers de F)	10 065	11 515	15 815	19 476	18 020	11 383
Taux de couverture CAF/INV	1,63	2,79	2,83	1,86	0,88	0,26

Le mauvais taux de couverture constaté pour les deux années 1984 et 1985 a été largement compensé par les performances réalisées antérieurement, l'entreprise ayant puisé dans les réserves accumulées.

L'accroissement de la surface financière entre 1981 et 1985 (doublement de la totalité des fonds utilisés) s'est accompagné d'une amélioration de l'équilibre financier comme en témoigne l'évolution du fonds de roulement :

	1981	1982	1983	1984	1985
Valeur en KF	17 208	24 302	29 586	43 561	69 532
% de l'actif total	14	18	20	23	26

Source : documents comptables de l'entreprise

Cette évolution a permis de soutenir le programme d'investissement accéléré qui a nécessité la recherche de fonds :

- fonds propres par augmentation du capital social (+ 22 millions en 1985) ;
- fonds étrangers liés à des emprunts (+ 42 millions en 1985).

## 1.2. L'entreprise et ses marchés

Au-delà des correctifs qu'il conviendrait d'apporter en toute rigueur pour apprécier à sa juste valeur l'évolution des ventes, la tendance est bien celle d'une hausse régulière depuis 1973, toutes activités confondues. Ces dernières n'ont cependant pas contribué toujours de façon uniforme au résultat global.

Secteurs	1983/1984		1984/1985		Variation par secteur
	KF	%	KF	%	%
Pyrotechnie civile	70 590	39,0	81 774	42,6	+ 15,84
Pyrotechnie militaire	70 559	38,9	61 774	31,2	- 12,45
Tôlerie mécanique	18 537	10,2	21 656	11,3	+ 16,20
Electronique	19 533	10,6	23 621	12,3	+ 20,93
Etudes	2 386	1,3	4 986	2,6	+ 108,97
Ensemble	181 605	100,0	191 811	100,0	

Source : documents internes à l'entreprise

L'obtention de très gros marchés à l'étranger en pyrotechnie civile a permis de soutenir le niveau des ventes dans ce secteur qui reste dominant en 1985 ; il est très probablement responsable de la quasi-totalité du taux d'exportation (25 %) observé à cette date.

Les commandes publiques qui avaient largement alimenté le plan de charge dans les années 1970 ont fléchi au début des années 1980, qu'il s'agisse de la pyrotechnie militaire ou des sous-traitances en tôlerie-mécanique pour l'aéronautique et les arsenaux. L'orientation vers l'électronique [fabrication d'ordinateurs, en sous-traitance ; conception et développement d'un produit propre (1)] répond bien à la nécessité de compenser la baisse des charges en provenance du secteur public. Les taux de croissance de ces nouvelles activités qui intègrent la tôlerie-mécanique (châssis d'ordinateurs notamment) devraient se confirmer à l'avenir. Le produit propre réussit petit à petit à s'imposer commercialement. Le marché existe pour ce produit, à l'étranger surtout (le marché français étant d'ores et déjà conquis par le principal concurrent danois), à condition de proposer une gamme élargie en cours de réalisation.

## 1.3. Relations inter-entreprises

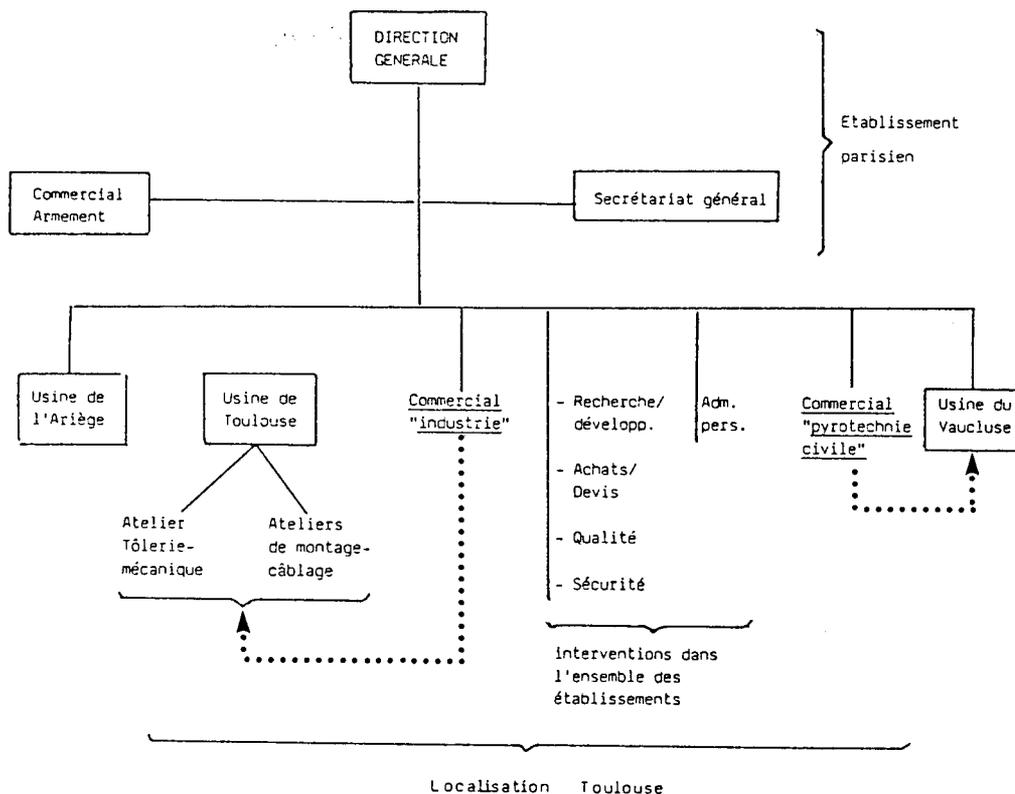
Elles se caractérisent par l'opposition "indépendance/domination" dans le secteur de la pyrotechnie civile et "forte dépendance/subordination" pour les autres activités.

L'entreprise a constitué deux filiales à l'étranger, filiales spécialisées dans la distribution et la mise en oeuvre de la pyrotechnie civile : une filiale en Belgique (à 98,40 %) et depuis 1982 une filiale aux Etats-Unis (à 100 %) qui facilite la pénétration commerciale sur le continent américain. L'entreprise est majoritaire (51 %) dans une société française de distribution de feux d'artifice, société reprise (tout en conservant son label commercial) à la suite de difficultés. Elle possède également un tiers et un quart respectivement du capital dans deux autres entreprises françaises spécialisées dans la mise en oeuvre de la pyrotechnie civile (jouets, spectacles).

Afférent à l'activité principale (la pyrotechnie civile), ce groupe sert donc de support pour la diffusion des productions vis-à-vis desquelles l'entreprise possède une totale maîtrise (niveau et mode de production).

(1) Variateur de vitesse pour moteurs électriques à courant alternatif.

## ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE



La position de l'entreprise est totalement inversée dans les autres secteurs d'intervention. Pour la pyrotechnie militaire elle est entièrement dépendante des aléas de la programmation des commandes. Le donneur d'ordres a par ailleurs pour habitude de fixer des conditions particulièrement strictes (agrément des moyens de production, fournisseurs désignés, etc.) qui restreignent très largement la marge d'initiative du sous-traitant. Une collaboration de longue date avec l'Armement n'a pas pour autant empêché la chute de l'activité correspondante. C'est précisément pour compenser cette chute et pour se prémunir contre les effets perturbateurs de la sous-traitance traditionnelle, en particulier ceux qui découlent de l'incertitude du plan de charge, que l'entreprise s'est orientée vers un autre type de rapport avec le donneur d'ordres, via la formule du partenariat. Cette formule, qui s'applique exclusivement (pour l'instant du moins) à l'activité nouvelle (fabrication d'ordinateurs), offre précisément l'avantage de s'assurer un plan de charge à long terme. Le sous-traitant s'organise alors, en concertation avec le principal "client", comme s'il était un service à part entière intégré dans le processus de production de ce client qui a opté pour l'externalisation des tâches de fabrication.

Si le partenariat est lui-même générateur de perturbations associées à la nature même des liens entre les partenaires (2), il faut néanmoins admettre qu'en l'occurrence, il garantit la pérennité des activités de fabrication de l'établissement toulousain. Dans le même temps, il soutient le renforcement des services "fonctionnels" (3), ce qui pourrait à moyen terme conforter la position vis-à-vis d'autres clients que l'on ne pouvait conquérir sur le seul terrain de la fabrication traditionnelle. En ce sens, l'association avec un donneur d'ordres quasi-exclusif est bien source de synergies.

(2) Les développements ultérieurs en donnent quelques illustrations.

(3) Renforcement indispensable des services de gestion de la production notamment.

L'insertion depuis une dizaine d'années dans un secteur de pointe (électronique), même si elle déstabilise des structures et des pratiques d'autant plus affirmées qu'elles reflètent l'histoire relativement longue d'une entreprise appartenant à un secteur des plus traditionnels, pourrait à certain égards s'avérer favorable à l'émergence d'autres synergies. Elle a permis, par exemple, de disposer de compétences internes pour concevoir un nouveau produit propre dans le domaine électrotechnique. A cette occasion, l'association avec un laboratoire extérieur a facilité l'obtention d'aides de l'ANVAR pour soutenir l'industrialisation du produit qui est d'ores et déjà diffusé en Europe, en liaison avec de très grosses entreprises utilisatrices. Les ateliers toulousains sont suffisamment dotés pour procéder à sa fabrication qui n'exige que très peu de recours à des sous-traitances de spécialité. L'entreprise envisage également une cession de licence pour une fabrication sur le continent Nord Américain.

Au total, la "dépendance/subordination" proposée en préambule doit s'apprécier au regard d'une orientation industrielle qui a sa logique propre.

#### **1.4. L'établissement dans l'entreprise**

Depuis le transfert en 1980 de la fabrication des produits pyrotechniques liés à l'Armement dans un autre établissement de la société implanté en zone rurale (en Ariège) pour des raisons de sécurité, l'unité enquêtée occupe dans l'entreprise une position à part. Elle abrite l'ensemble des services fonctionnels de la société, à l'exception du "Commercial Armement" localisé au siège parisien. C'est au sein de cette unité également que se réalisent les fabrications nouvelles. Elle contribue ainsi quasi-exclusivement au chiffre d'affaires de la société dans les activités nouvelles qui représentaient en 1985 un quart environ du chiffre d'affaires global. Ces activités sont en même temps celles qui ont le plus augmenté proportionnellement au cours des dernières années.

Cet établissement est celui qui "bénéficie" de l'expérimentation de la formule du partenariat avec les avantages mais également les contraintes qu'elle implique. Si le partenaire assure à 80 % le plan de charge des ateliers toulousains, ce n'est qu'au prix d'une très forte dépendance du sous-traitant qui perd une part non négligeable d'autonomie dans la gestion interne de son unité.

## **2. LA CONFIGURATION PRODUCTIVE**

### **2.1. Degré de maîtrise du processus de production**

Nous ne rendons compte ici que du seul cas suffisamment étudié de ce point de vue, c'est-à-dire celui de l'unité de fabrication de Toulouse.

Selon le type de produit fabriqué, les stades techniques d'élaboration peuvent couvrir une partie seulement de la chaîne "matière première brute-produit fini" ou intégrer l'ensemble de la chaîne (c'est le cas pour la production d'ordinateurs).

La succession des stades techniques est la suivante :

- mise en forme de la matière première de base (aciers ordinaires, alliages inoxydables, alliages légers, aciers spéciaux) pour la fabrication de châssis ;
- réalisation de pièces mécaniques traditionnelles s'intégrant dans un ensemble. C'est dans l'atelier de mécanique que sont fabriqués les outils spécifiques ;
- assemblage par soudage (argon, TIB-MIG, par points, au plasma, à la molette) et montage de la partie métallique ;
- peinture et finition de la partie métallique ;
- câblage, contrôles et tests.

	Indicateurs relatifs à 1984	
	Entreprise enquêtée	Données sectorielles correspondantes
● <b>Capital engagé par tête :</b> (immobilisations brutes) effectif moyen	200 KF	208 KF
● <b>Taux de participation financière à l'obligation légale en matière formation continue</b>	0,92	2,8 %
● <b>Dépenses intérieures de Recherche/ Développement rapportées à la valeur ajoutée</b>	4,4	5,9
● <b>Structure de la main-d'oeuvre</b>		
- taux d'encadrement	26 %	28 %
- taux d'OS	62 %	80 %

En électronique, les procédés de fabrication ont évolué dans le sens d'une plus grande automatisation. On a créé des chaînes partielles, par rapport à des cycles de fabrication, sans pour autant arriver à une véritable chaîne.

Le degré de maîtrise du processus de production doit ici s'apprécier à deux niveaux : celui du choix des moyens d'abord, celui de leur mise en oeuvre ensuite.

Vis-à-vis du premier niveau, la marge de manoeuvre de l'entreprise est faible, eu égard au rapport de force du partenaire qui pose des conditions très restrictives à la conclusion de ses contrats de sous-traitance. Un local spécialement réservé pour ses fabrications, des agencements très précis, des procédures de fabrication et de contrôle à appliquer sur des équipements normalisés voire fournis par lui, autant de contraintes qui laissent peu d'initiative au sous-traitant qui voudrait valoriser des équipements et/ou des savoir-faire qu'il possède. Par rapport aux autres clients les plus importants (armement, aéronautique) et à leurs pratiques traditionnelles (cahiers des charges très serrés, audits...), les choix sont extrêmement limités.

Pour la mise en oeuvre des moyens imposés, il a fallu faire l'apprentissage de la MOCN (4). La mauvaise connaissance de ses capacités réelles s'est traduite au début de son utilisation par une surestimation par les "méthodes" des temps de réalisation des pièces et du même coup des devis proposés aux clients (ce qui ne facilitait pas le travail des commerciaux). Dans la même période, du fait de la nouveauté de certains travaux de tôlerie, les temps alloués ne correspondaient pas à ceux qui étaient requis. D'où une certaine tension avec les "méthodes" et une revendication des ouvriers réclamant une consultation plus large. Le problème était d'autant plus crucial qu'il s'agissait d'une multiplicité de commandes en très petites séries et que l'enchaînement des opérations successives dans de bonnes conditions était fondamental au regard du respect des délais.

## 2.2. Organisation fonctionnelle : convergences ou conflits de logiques

S'il n'y a pas lieu de développer l'argumentation sur le rôle déterminant de la fonction commerciale en tant que telle, il convient par contre de mettre en évidence quelques-unes de ses spécificités locales ainsi que certains dysfonctionnements tenant à son organisation générale au niveau société. Qu'il s'agisse de la diffusion du nouveau produit propre ou de la conclusion des marchés avec des donneurs d'ordres (le partenaire ou d'autres clients...), l'aspect technique est, semble-t-il, dominant dans les attributions des

(4) Machine-outil à commande numérique.

commerciaux attachés à l'établissement toulousain. Dans le premier cas, ils ont pour mission d'assurer la formation technique (caractéristiques du produit, conditions d'utilisation optimale, maintenance) des personnels appartenant aux distributeurs et/ou installateurs du produit, de les assister sur le terrain en cas de besoin ; à l'intérieur de l'établissement, ils travaillent en étroite relation avec les "Etudes-Développement" pour l'extension de la gamme. Dans le domaine de la sous-traitance, le dialogue avec les "méthodes" est fondamental. Capable d'apprécier les modalités proposées pour réaliser tel ou tel travail, le "Commercial" fait souvent des contre-propositions appelées à mieux satisfaire un ou plusieurs critères (délai, coût, qualité).

Un interlocuteur évoquait à titre d'exemple un cas dans lequel la solution technique proposée par son service a débouché sur une économie de matière (par comparaison avec la solution adoptée par les "méthodes") et emporté la décision d'acquisition d'une machine à souder automatique qui garantissait la fiabilité du travail, facilitait la programmation du fait de la maîtrise des temps (donc la tenue des délais), le tout à des conditions financières largement avantageuses et avec accroissement des capacités productives ultérieures.

A cet égard, il est en même temps un interlocuteur privilégié du service "Assurance-Qualité" qui a pour mission la mise en oeuvre des moyens appelés à optimiser simultanément la satisfaction du client (au-delà de ce qui est explicitement demandé) et celle de l'entreprise eu égard à ses contraintes technologiques, financières, etc.

L'établissement n'a pu utiliser les services commerciaux existants (avec des réseaux régionaux et internationaux) dans le cadre de la diffusion des productions traditionnelles de la société, services ayant une mission beaucoup plus commerciale que technique. La vente des produits traditionnels de l'entreprise (feux d'artifice, fusées para-grêle, explosifs de chantiers) requiert avant tout l'existence d'un réseau d'agents commerciaux géographiquement proches d'une clientèle qu'il s'agit beaucoup plus de conserver (visites, enregistrement des commandes) que de conquérir en contribuant à la satisfaction de problèmes techniques ponctuels.

L'organisation du "Commercial" au niveau entreprise est néanmoins critiquée par les délégués du personnel de l'unité enquêtée, ceci dans le cadre de leur désaccord avec la Direction de l'entreprise sur la politique de désengagement de l'atelier de mécanique. Principalement alimenté par les sous-traitances pour l'Armement, son plan de charge dépend en effet des activités du seul service commercial localisé à Paris, alors même que le principal donneur d'ordres dans ce domaine est installé dans la région. Devant le refus d'autoriser le "Commercial" toulousain à négocier avec lui (proximité, réduction des circuits administratifs, délais de réponse plus courts,...), les délégués accusent la Direction de conserver cette structure organisationnelle pour soustraire l'activité de ce service au droit de regard du CE. De façon générale d'ailleurs, c'est le rattachement hiérarchique à la Direction générale des trois services commerciaux agissant chacun pour le compte de l'un des trois établissements de production qui est contesté.

En 1981, la Direction générale de l'Armement avait imposé des obligations à ses fournisseurs en matière de "structure qualité" ; il y a eu dès cette époque mise en place d'un service "contrôle" dans chaque établissement de production, contrôle portant sur la conformité ou la non-conformité des produits. La création en 1984 d'une fonction "Assurance-Qualité" au niveau entreprise procède d'une logique différente. Elle témoigne d'une volonté de rationaliser davantage la fabrication en impliquant les responsables de projets dans le suivi des réalisations et la recherche de la meilleure façon de produire.

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

Pour l'ensemble de l'entreprise, le niveau de l'emploi (mesuré par l'effectif au 31 décembre) qui avoisinait les 450 unités en 1975 s'est dégradé à partir de 1978 pour atteindre son point le plus bas en 1980 (soit 387). Il est remonté très fortement en 1983 et la hausse s'est poursuivie jusqu'en 1985 (540 personnes).

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

### • Niveau entreprise

Structure des emplois par CSP	1978			1983		
	Effectif	%	Taux de féminisation	Effectif	%	Taux de féminisation
Ingénieurs et cadres	23	5,6	0	41	9,5	2,5
Techniciens	36	8,7	11,0	45	10,4	0
Maîtrise	19	4,6	0	36	8,3	11,0
OQ	119	28,7	3,3	168	38,9	28,6
OS	169	40,8	66,3	84	19,5	64,3
EQ	48	11,6	68,7	53	12,2	69,8
ENQ	-	-	-	5	1,2	80,0
Ensemble	414	100,0	37,0	432	100,0	34,0
dont H	261			284		
F	153			148		

Pourcentage d'emploi lié à la production : 81 % en 1978 et 76 % en 1983.

Source : Enquêtes Structure des emplois.

### • Niveau établissement de Toulouse

	1981	1982	1983	1984	1985
Ancienneté :					
% < à 3 ans	-	30	35	36	35
% > à 9 ans	-	42	37	38	35,5
Taux d'entrée	23	18,5	34,5	26	14,5
Taux de sortie	13	18	29,5	17,5	9
Taux d'embauche sur CDD	13,5	3	19	7,5	5
Taux de féminisation des emplois	-	-	18	-	16

Source : Documents internes à l'établissement.

Ces fluctuations se sont soldées par une modification de la structure des emplois entre les deux dates correspondant aux deux points d'inflexion qui marquent respectivement la tendance à la dégradation et à la reprise. La recomposition s'opère de toute évidence à l'avantage des catégories les plus élevées dans la hiérarchie, avec une très nette diminution de l'importance (en structure) de la catégorie ouvrière en 1983, année de forte remontée du niveau de l'emploi. On remarque néanmoins une modification interne à cette catégorie, à l'avantage des OQ qui deviennent alors proportionnellement plus nombreux que les OS, modification qui va dans le sens de la tendance générale pour l'ensemble des catégories socio-professionnelles. Les emplois d'OS sont toujours occupés aux deux tiers par les femmes dont la part dans l'emploi total ne cesse de décroître : alors qu'en production celles-ci se retrouvaient en 1978 à 95 % dans la catégorie OS, on observe en 1983 qu'elles sont, pour près de la moitié d'entre elles, répertoriées dans la rubrique OQ. Peut-être faut-il voir là l'effet d'une moindre spécialisation sexuelle des

emplois de fabrication liés à l'électronique, à moins qu'il ne s'agisse que de la conséquence immédiate d'un remaniement de la grille des classifications au profit de la catégorie la plus basse.

L'analyse qui précède porte sur l'ensemble de l'entreprise ; elle masque cependant un certain nombre de disparités entre les établissements. Le plus ancien, spécialisé dans la production traditionnelle (pyrotechnie civile), a connu une baisse régulière et très forte de ses effectifs entre 1976 et 1983 (- 44 %).

C'est très certainement la réorganisation de l'établissement toulousain qui a pesé sur les transformations structurelles majeures, l'ouverture d'une nouvelle usine de fabrication spécialisée dans le "militaire" (avec recrutement local sur la nouvelle zone d'implantation) ayant probablement compensé l'évolution de la plus ancienne. La suppression de l'activité pyrotechnique militaire à Toulouse a donné lieu à une dizaine de licenciements et à un nombre équivalent de reclassements dans l'entreprise. Dans le même temps, on a procédé au recrutement de jeunes diplômés (BTS ou DUT) pour la maîtrise de fabrication, les "Méthodes" et les "Etudes-Développement". La signature d'un contrat de solidarité en 1983 a permis un rajeunissement de la population ; 40 jeunes monteurs-câbleurs ont été embauchés dans les cinq années écoulées. Les effets de ces différentes modalités, ainsi que la rupture que constitue l'année 1983, sont bien inscrits dans les quelques indicateurs relatifs à la gestion de la main-d'oeuvre dans l'établissement.

### **3. AJUSTEMENT ET PERSPECTIVES**

#### **3.1. L'ajustement**

Au sein de l'entreprise, c'est bien dans l'établissement toulousain que se concentrent les innovations majeures : du point de vue des produits d'abord (activité distincte de l'activité principale de l'entreprise), en termes de rapport au marché ensuite via le partenariat, du point de vue organisationnel enfin avec le fort développement des services fonctionnels. De telle sorte que ce qui peut être considéré comme une adaptation au niveau de l'entreprise dans son ensemble se pose bien dans ce seul établissement en véritable mutation propice à l'émergence de difficultés dont un certain nombre ont déjà été évoquées. On s'attachera ici tout particulièrement aux incidences en matière de gestion de la main-d'oeuvre et de relations professionnelles.

A la lecture de comptes rendus de réunions du Comité d'entreprise, on remarque que la négociation des contrats avec le partenaire met en jeu des dimensions qui relèvent d'ordinaire de l'organisation interne d'une unité. Les modalités pratiques envisagées pour exécuter le travail (capacités et agencement des locaux par exemple), sont soumises au cocontractant qui, bien entendu, veut s'assurer, sans rien laisser au hasard, des capacités effectives du partenaire. Il faut rendre compte des projets de mise en oeuvre des moyens affectés aux travaux du donneur d'ordres, accepter ses objections, revoir les projets initiaux pour satisfaire ses exigences. On comprend que ce type de lien ne soit pas de nature à faciliter les rapports des partenaires sociaux au sein de l'établissement dès lors qu'un tiers vient s'immiscer de fait dans sa gestion. Même si par ailleurs chacun trouve à certains égards des avantages à une telle situation, ou y fait référence pour défendre ses positions.

Ainsi la direction insiste fréquemment sur la garantie du plan de charge qui découle des relations entretenues avec le partenaire pour répondre aux interpellations des représentants du personnel, inquiets de la dégradation permanente de la sous-traitance pour l'armement ou l'aéronautique. Quand ceux-ci font allusion à la nécessité d'embaucher du personnel de production pour être en mesure de tenir les délais fixés par le principal donneur d'ordres, elle impute à ce dernier les retards dus à un dysfonctionnement dans son circuit d'approvisionnement en pièces ou elle renvoie aux termes du contrat qui fixent un rapport donné entre productifs et improductifs.

Si les représentants du personnel reconnaissent que le développement des rapports avec ce client a évité le licenciement d'une partie des mécaniciens qualifiés affectés antérieurement à la sous-traitance pour

l'armement, ils dénoncent et déplorent, légitimement semble-t-il, un processus de déqualification à leurs dépens. La part de charge croissante de la section "Châssis d'ordinateur" rend en effet indispensable (à effectif constant) le glissement progressif des mécaniciens sur machines-outils vers des postes de perçage et d'assemblage, ce qui de toute évidence équivaut à une déprofessionnalisation.

Objet central des débats au sein des réunions de CE depuis plusieurs années, le devenir de l'atelier de mécanique apparaît comme le lieu de focalisation du désaccord fondamental des parties sur la politique industrielle de l'établissement. Ceci tient probablement au fait que la catégorie professionnelle concernée incarne l'histoire de l'unité dans son ancienne configuration où les mécaniciens occupaient très certainement la place centrale en termes de "métiers".

Ce sont les tôliers-soudeurs qui semblent, de ce point de vue, bénéficier des orientations actuelles et constituer la catégorie de base. La nature des formations suivies par les personnels de production en témoigne ainsi que l'allusion des interlocuteurs aux difficultés locales pour recruter dans cette spécialité. Peu nombreux sur le marché local, les bons soudeurs sont absorbés par le secteur aéronautique qui offre des niveaux de salaire et des perspectives de carrière difficilement envisageables pour des sous-traitants. De l'aveu même des responsables, et malgré des améliorations récentes, l'établissement ne serait pas très haut placé dans la hiérarchie locale en matière de salaire. Ceci vaut pour l'ensemble des personnels et pose problème par exemple pour nouer des liens avec des établissements de formation, sachant très bien que les sortants sont relativement bien informés sur le positionnement de telle ou telle entreprise. Les candidatures spontanées adressées à l'entreprise sont un bon indicateur de son degré d'attractivité ; peu nombreuses dans le cas traité, elles correspondent à des populations en difficulté sur le marché du travail. La référence à la convention collective de l'UIC (5) n'est pas étrangère à ce positionnement, même si des initiatives ont été prises pour relever les plus bas salaires et les situer 10 % au-dessus des minima conventionnels. Plus fondamentalement, on peut poser la question de la pertinence d'un tel rattachement puisqu'aujourd'hui, l'établissement n'a plus d'activité de production en rapport avec la chimie.

Au regard des modes d'utilisation de la main-d'oeuvre, les problèmes ne se limitent pas au devenir des mécaniciens. Le donneur d'ordres définit un enchaînement des phases de production qui n'est pas modifiable ; l'équilibre des postes de travail en fonction de programmes mensuels de fabrication se fait donc par déplacement des individus d'une section à une autre sur la "chaîne".

Il faut, par ailleurs, procéder à des mouvements de personnel entre deux ateliers de câblage distants de 3 km environ, l'un travaillant exclusivement pour l'informatique et l'autre sous-traitant pour d'autres secteurs. Cela dit, il n'a jamais été fait allusion dans les entretiens à la notion de polyvalence, ce qui va dans le sens des appréciations des interlocuteurs sur le faible niveau de qualification requis pour les opérateurs. On peut supposer que le partenaire a organisé les postes en les banalisant autant que possible, de telle sorte que le sous-traitant ne rencontre pas de problèmes de ce côté-là. Cette hypothèse serait confirmée par le fait que les affectations des individus sont laissées à l'entière initiative des responsables d'ateliers, sans qu'ils aient à en référer au service du personnel. S'il existait des disparités importantes dans les contenus d'emploi, les enjeux et/ou revendications (du point de vue de la gestion des carrières) liées à ces affectations rendraient sans aucun doute indispensable l'intervention de ce service. Banalisation des tâches et non-reconnaissance officielle de qualifications requises ne signifient pas pour autant absence totale de problèmes. Le directeur de l'établissement évoquait, en réunion de CE, des problèmes de qualité tenant à deux causes principales :

- population jeune et peu expérimentée chez les monteurs-câbleurs ;
- nécessité de recourir à l'utilisation d'intérimaires qui n'ont pas le temps d'acquérir les savoir-faire requis (6).

Les emplois véritablement qualifiés et qui se démarquent du montage-câblage concernent les postes du "contrôle-tests" et des "méthodes" (incluses dans les ateliers, compte-tenu des contraintes de gestion de la production) ainsi que ceux de la maîtrise pour laquelle les tâches de programmation (en liaison avec

(5) Union des Industries Chimiques.

(6) Le recours à cette forme d'emploi est, en réalité, très exceptionnel. Il s'agit ici d'un constat portant sur l'utilisation, fin 1985, d'une douzaine d'intérimaires dans le secteur électronique.

les "méthodes") dominant. Cette dichotomie est confirmée par les niveaux de recrutement (BTn et BTS) et l'abandon d'un principe qui, jusqu'ici, consistait à promouvoir les agents de maîtrise, les ouvriers anciens et techniquement confirmés.

Aujourd'hui, la technicité n'est pas l'élément classant pour l'accès à ces postes ; il faut en plus, un niveau de formation de base qui permette d'assurer les fonctions d'organisation, de relations avec l'extérieur (représentants du donneur d'ordres), de gestion (rédaction de rapports,...). Ceci vaut également pour les contrôleurs qui utilisent le matériel du partenaire et cotoient ses techniciens que pour les agents des "méthodes" qui reçoivent par exemple des dossiers techniques en anglais directement transmis par les services américains du client. Autant dire que les perspectives de promotion des monteurs-câbleurs, main-d'oeuvre jeune recrutée massivement ces dernières années, sont quasiment nulles.

Même si l'on reconnaît et si l'on déplore dans l'établissement l'absence d'une véritable gestion prévisionnelle du personnel (laquelle au demeurant s'avérait difficile au cours de ces dernières années), il apparaît que le devenir des personnels hors fabrication est, malgré tout, beaucoup plus intégré à la stratégie globale de l'entreprise. Les emplois correspondants ont été développés au rythme de l'apparition des besoins nouveaux avec prise en considération des perspectives d'évolution à moyen terme.

Il en va tout autrement pour les emplois liés à la fabrication, satisfaits d'abord à partir d'un stock de main-d'oeuvre disponible dont les caractéristiques répondent à une logique de production révolue, eu égard aux nouvelles orientations. Les ouvriers les plus anciens perçoivent cette réalité qu'ils vivent évidemment assez mal, les plus affectés par les changements allant par exemple jusqu'à dénoncer un effort de formation jugé trop important au bénéfice des mieux lotis (7).

### 3.2. Les perspectives

Solidement implantée sur un marché de dimension mondiale pour la pyrotechnie civile qui reste toujours l'activité principale, l'entreprise assure donc plus de 40 % de son chiffre d'affaires dans le secteur où elle est en position de domination. L'avenir semble garanti dans ce domaine-là. Pour la pyrotechnie militaire, il est évidemment difficile de faire quelque pronostic sur le maintien ou le renversement de la tendance observée. En ce qui concerne l'activité la plus récente, on dispose de quelques éléments sur la façon dont les responsables envisagent l'avenir.

L'option du partenariat rend quasiment impossible un retour à une activité de sous-traitance classique avec multiplicité de donneurs d'ordres sans trop forte prégnance d'un seul. Le coût des investissements nécessaires à la mise en oeuvre des moyens de production conformes aux normes du client principal ne permet plus de soutenir la concurrence au niveau des prix consentis avec des sous-traitants plus traditionnels moins contraints par l'amortissement financier d'une infrastructure lourde et somme toute moins adaptable à une demande diversifiée. De ce point de vue, les conséquences sont telles que les relations inter-établissements (de l'entreprise) s'en ressentent. Il n'est plus possible de sous-traiter certains travaux de mécanique (section qui aurait néanmoins besoin de charge) pour le compte de l'établissement spécialisé dans la pyrotechnie Armement, en raison des coûts trop élevés au regard des offres de fournisseurs extérieurs. Qui plus est, les difficultés inhérentes à la gestion de la production (ordonnancement) font qu'il y aurait des risques à trop développer des productions "autonomes" qui pourraient affecter le respect des délais et compromettre les engagements vis-à-vis du partenaire. Face à cette absence de perspective pour compléter le plan de charge garanti ou trouver des solutions de remplacement en cas de réduction substantielle de son niveau, l'établissement développe la notion de **cotraitance** vis-à-vis de ses autres clients habituels ou à destination de nouveaux clients potentiels. Il faut voir là une démarche qui propose tout autant la fourniture de services que la fabrication de produits. Ces services peuvent aller de la réalisation d'une étude complémentaire à la prise en charge des opérations de contrôle et tests, en passant par la prospection et la négociation avec des fournisseurs de matières ainsi que la gestion des pièces. Le prix de la fabrication des pièces proprement dite n'est plus alors

---

(7) Observation consignée dans un procès verbal de réunion du CE.

l'élément déterminant. La conclusion du marché repose tout autant, sinon davantage, sur les services annexes que le co-traitant peut offrir. C'est pour lui un moyen de valoriser les efforts consentis jusqu'ici pour l'accès au partenariat et pour le développement des produits propres (dépenses relatives au renforcement du service "Etudes-Développement") qui demeure l'objectif visé pour le moyen terme.

La difficulté, à court terme, est bien de faire coexister deux objectifs apparemment contradictoires :

- accroître la technicité et l'autonomie dans le nouveau secteur d'activité, en se dotant des moyens requis pour étudier, fabriquer et distribuer des produits propres à l'entreprise ;
- s'engager davantage vis-à-vis d'un donneur d'ordres dont les exigences restreignent les solutions envisageables pour une transition "en douceur" au sein de l'établissement toulousain.

La direction formule très clairement les perspectives dans lesquelles s'inscrivent les orientations industrielles qui font problème : *"Pour notre développement, pour nos investissements, nous devons nous garantir une charge de travail ; c'est l'objet des négociations d'un accord cadre avec X"*. Elle est consciente des conséquences sur la gestion de la main-d'oeuvre : *"En tout point et tout problème, nous faisons des propositions, mais ce sont eux (les représentants du donneur d'ordres) qui détiennent la solution"*.

Les représentants du personnel admettent les orientations retenues : *"Nous sommes pour l'investissement car il assure l'avenir, protège l'emploi et certainement le développera"*. Néanmoins, ils insistent sur leurs conséquences actuelles : *"Pour en revenir au présent et compte tenu de ce que nous savons : difficultés à respecter les délais, difficultés à satisfaire les clients, aujourd'hui les retards s'accumulent et font la démonstration d'un manque de personnel"*.

## CONCLUSION

La situation de l'entreprise, appréciée à travers l'évolution récente et comparée de quelques indicateurs jusqu'en 1985, ne saurait être caractérisée simplement dès lors que l'on prend la précaution de la rapporter à une stratégie globale incluant fatalement la déstabilisation temporaire des équilibres antérieurs. Ceux-ci sont incontestablement précaires, tant du point de vue économique que financier.

L'efficacité productive s'est dégradée :

- la hausse de l'effectif ne s'est pas accompagnée d'une progression suffisante du chiffre d'affaires ;
- le taux de valeur ajoutée stagne ;
- la baisse de l'efficacité se mesure peut-être également dans un alourdissement des stocks en 1985.

La rentabilité financière a subi une très forte chute de 1983 à 1985, passant de 67 % à 21 %. Une telle situation ne peut bien entendu se poursuivre. Elle ne préfigure certainement pas une tendance d'évolution pour les années à venir. Il y a quelques raisons objectives à ce constat. Des délais de gestation des équipements sont toujours requis pour qu'un effort d'investissement produise des effets sur le taux de croissance du volume d'activité ainsi que sur le taux de valeur ajoutée. La direction comptait bien ressentir ces effets pour l'exercice 1986 en misant sur un CAHT de l'ordre de 210 000 KF, soit une augmentation de 8 %.

On conçoit, en outre, que la recomposition de la main-d'oeuvre au profit des services fonctionnels ne se traduise pas immédiatement par une augmentation de la production et des ventes. D'autant plus que si la dépense correspondante était comptabilisée comme un investissement immatériel (ce qui est considéré comme tel dans la politique de gestion de la direction), elle ne pèserait pas sur le calcul du résultat et l'EBE ne serait pas aussi bas.

La situation ne deviendrait préoccupante que si le pari sur l'avenir (la politique retenue par la direction) n'était pas gagné. Les réserves de trésorerie de l'entreprise ne lui permettent pas, en effet, un délai de gestation trop long et la direction doit convaincre ses actionnaires du bien fondé de sa politique. Elle a réussi à négocier des emprunts à remboursement différé mais lorsque les premiers remboursements viendront à échéance, il faudra que les recettes attendues soient confirmées ; faute de quoi, il sera nécessaire d'amputer les dividendes, ce que la direction a réussi jusqu'ici à éviter.

Pour compléter cette analyse qui repose avant tout sur des indicateurs d'ordre technique, il convient de faire part de quelques interrogations relatives au degré probable de contribution des personnels à la satisfaction des objectifs visés. Car s'il importe que les actionnaires soient convaincus du bien fondé de la politique retenue, la direction y parviendra d'autant plus facilement que les intervenants au sein de l'entreprise adhéreront pleinement aux modalités de sa mise en oeuvre.

Quelques indices inclinent à penser que tout ne va pas pour le mieux quant à l'intégration de l'ensemble des personnels et à la mise en place de mesures incitatives. La négociation sur l'instauration des groupes d'expression n'a pas abouti ; elle a échoué sur des questions de fréquence et de durée des réunions ainsi que sur l'identité des animateurs (la direction désirant confier l'animation à la maîtrise). Des groupes se réunissent certes, mais sans grand enthousiasme semble-t-il ; il faut recourir à des thèmes portant sur la qualité pour motiver les participants. Ce dernier argument atténue les craintes formulées ci-dessus mais pose du même coup la question de la délimitation des attributions respectives des groupes d'expression et des cercles de qualité. Les cercles de qualité n'existent pas officiellement dans l'établissement ; néanmoins des réunions associant les responsables de projets et de fabrication ainsi que des représentants des services fonctionnels sont organisées et animées par le service "Qualité" ; elles fonctionnent selon le principe des cercles de qualité. On peut simplement noter l'absence de catégories professionnelles en-deça de la maîtrise. N'y aurait-il pas là un élément supplémentaire de "coupure" qui pourrait conforter les positions des opposants à la politique industrielle retenue ?

Ces observations, bien qu'illustrées par des faits précis, doivent cependant être relativisées, étant entendu qu'elles reposent avant tout sur une "impression" des auteurs. D'autant plus que les résistances à la déstructuration sont le fait des professionnels les plus anciens qui sont naturellement attachés à leur professionnalisme. Les jeunes, de plus en plus nombreux et préoccupés dans l'immédiat par leur insertion dans la vie active, ne vivent certainement pas de la même façon les évolutions en cours.

Une dernière observation porte sur l'organisation générale de l'entreprise et de ses liens avec les établissements. Bien que totalement atypique au regard de ses activités de production, l'unité toulousaine est le principal établissement (en effectif) de la société. C'est aussi celui où se cotoient en permanence deux catégories de salariés :

- ceux qui sont fonctionnellement en contact avec l'ensemble des établissements et qui dépendent hiérarchiquement de la direction générale ;
- ceux qui sont de plus en plus coupés (fabrication) des liens au niveau entreprise et qui dépendent hiérarchiquement de la direction locale.

N'y a-t-il pas là encore un terrain favorable à l'émergence de conflits alimentés par un sentiment de non-intégration pour la deuxième catégorie, ceci s'ajoutant à ce qui a été dit précédemment sur les conséquences pour elle des mutations internes à l'établissement ?



**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