

---

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

---



**LES IMPACTS DE LA CONCURRENCE :  
NÉGOCE OU PRODUCTION ?**

**(Le cas d'une entreprise de composants électroniques)**

**Marie-Eve BALUT - Monique BONNEAU**

**Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ)**

---

**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.

# **LES IMPACTS DE LA CONCURRENCE : NÉGOCE OU PRODUCTION ?**

**(Le cas d'une entreprise de composants électroniques)**

**Marie-Eve BALUT - Monique BONNEAU**

**Centre d'études et de recherches sur les qualifications (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 ?



## SOMMAIRE

<b>1. POSITIONNEMENT ECONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL DE L'ENTREPRISE</b> . . . . .	6
1.1. Une perte de l'efficacité économique . . . . .	6
1.2. Une entreprise positionnée sur des marchés "captifs" . . . . .	10
1.3. Des relations inter-entreprises marquées par son statut de filiale . . . . .	11
<b>2. LA CONFIGURATION PRODUCTIVE</b> . . . . .	12
2.1. Des difficultés à contourner la contrainte des prix . . . . .	12
2.2. Une organisation fonctionnelle porteuse de contradictions . . . . .	15
2.3. Une main-d'oeuvre ancienne attachée à l'entreprise . . . . .	16
<b>3. AJUSTEMENT ET PERSPECTIVES</b> . . . . .	19
3.1. Les permanences de la stratégie de sortie de crise de l'entreprise . . . . .	19
3.2. Une volonté d'innovation qui ne donne pas lieu à un projet d'entreprise . . . . .	20
<b>CONCLUSION</b> . . . . .	21



**F**ondée en 1964 par un groupe verrier américain, l'entreprise, de taille moyenne (moins de 200 salariés en 1985), est située dans la région parisienne. Elle est spécialisée dans la production de composants électroniques passifs pour les marchés professionnels.

Elle a pour activité principale la fabrication de résistances (75 % du CAHT) et de condensateurs céramique, verre et tantale (environ 20 % du CAHT) à destination des secteurs informatique, industriel et télécommunications. En outre, elle répond à des commandes spécifiques en soumettant ses produits à des tests en conformité avec le cahier des charges d'entreprises clientes des secteurs militaire, aéronautique et spatial et en réalisant par exemple des bâtonnets en verre fritté pour tubes TV cathodiques. Depuis 1986, elle a investi dans le lancement d'une nouvelle fabrication de chips résistifs, composants utilisés dans la technologie du montage en surface sur les circuits imprimés.

L'entreprise a par ailleurs développé une activité de négoce car elle commercialise certaines productions du groupe, notamment des résistances à destination grand public fabriquées par une filiale allemande.

En règle générale elle se situe sur des marchés captifs liés aux appels d'offres publics. Sur ces marchés elle a pu justifier des prix élevés, pour un produit banalisé, grâce à la fiabilité de ses productions associée à des conditions de vente particulières : minima de commandes inférieurs à ceux de la concurrence et délais de réponse très courts. Avec l'ouverture de ces marchés à la concurrence mondiale, notamment des pays à faibles coûts de main-d'oeuvre, l'entreprise est confrontée à des exigences de prix qu'elle ne peut suivre. Intégrée par ailleurs dans un groupe, elle ne dispose que d'une marge réduite pour opérer une restructuration, qui affecte à la fois sa politique industrielle et commerciale et sa politique sociale.

#### CARTE D'IDENTITE

- Société anonyme, filiale de groupe américain.
- Code APE : 2915, résistances et condensateurs pour les marchés professionnels.
- Société créée en 1964.
- Entreprise mono-établissement.
- Activité : Fabricant et négociant.
- Evolution des effectifs en fin d'année (source EAE) :

71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85
378	400	454	438	296	293	282	253	257	254	241	230	224	192	180

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

### 1.1. Une perte de l'efficacité économique

#### LES RESULTATS DE L'EXPLOITATION

	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984*	1985*
CAHT	21,2	24,7	35,9	52,6	46,1	38,7	46,7	54,6	59,6	62,6	60,2	69,8	74,1	81,8	74,3
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
VABCF	10,5	13,6	22,5	30,2	28,4	22,6	26,5	30,1	36,6	36,3	31,3	35,6	33,4	39,4	39,1
%	49,6	55,0	62,5	57,3	61,5	58,3	56,8	55,2	61,5	57,8	51,9	51,0	45,0	48,0	53,0
EBE								9,3	13,6	9,8	3,4	5,9	1,8	6,3	7,1
%								16,9	22,9	15,7	5,6	8,4	2,4	7,7	9,5
PBCAI	- 3,8	- 1,3	4,5	7,0	4,9	3,6	5,5	8,5	13,2	8,7	1,8	3,6	- 0,5	3,2	5,3
%	- 17,6	- 5,4	12,4	13,4	10,8	9,4	11,8	15,6	22,3	13,8	3,0	5,0	- 0,8	3,9	7,0

\* Nouveau plan comptable  
 CAHT : Chiffre d'affaires hors taxes  
 VABCF : Valeur ajoutée brute au coût des facteurs  
 EBE : Excédent brut d'exploitation  
 PBCAI : Produit brut courant avant impôt

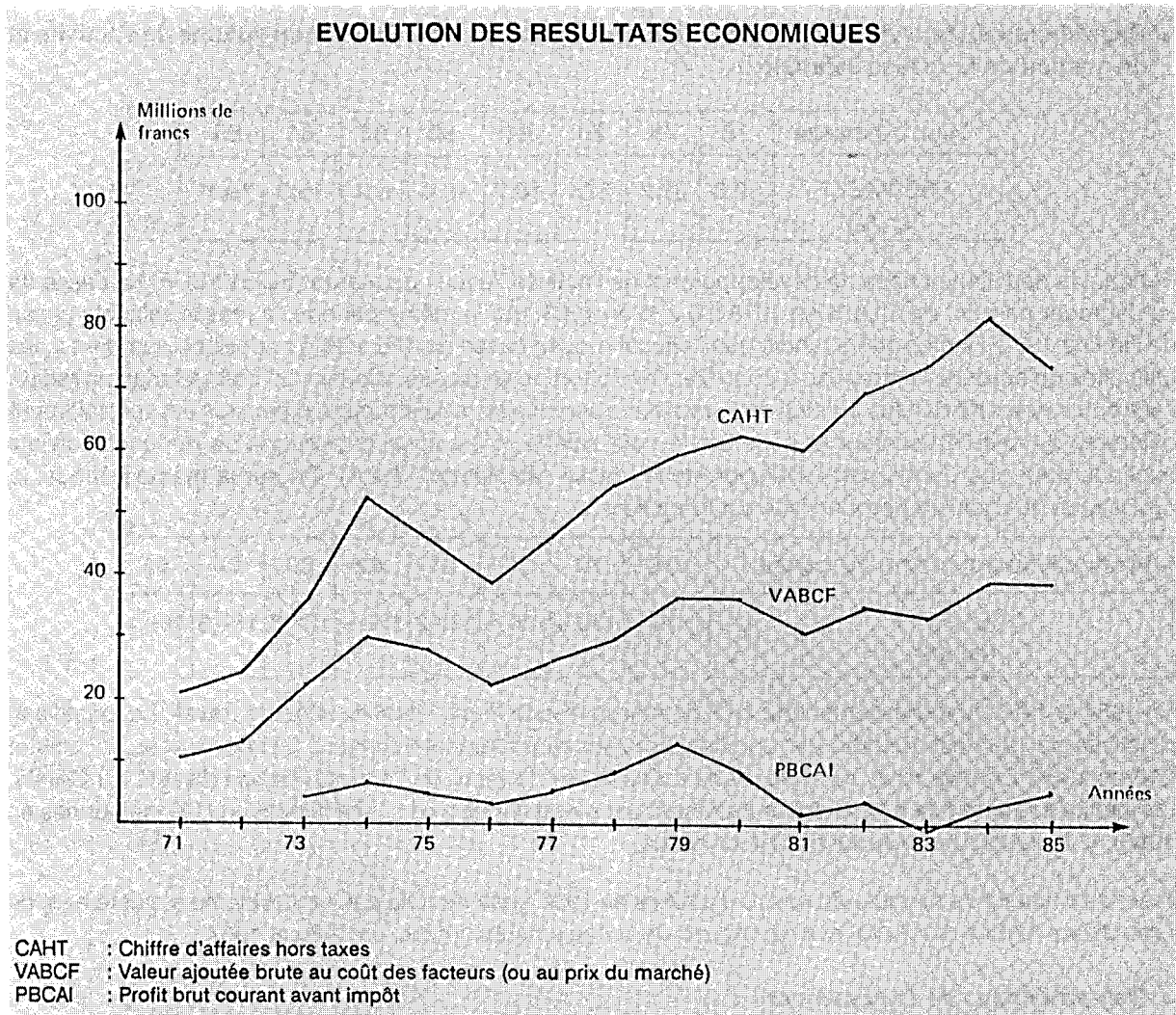
En valeur (KF) et %

La trajectoire économique de l'entreprise est ponctuée par les deux chocs pétroliers et par le retournement qui suit le boom de l'électronique de 1984. Elle est aussi marquée par une diminution de moitié de l'effectif qui passe de plus de 400 personnes dans les années 1970 à moins de 200 aujourd'hui. La série statistique que nous avons pu reconstituer à partir de 1971 pour un certain nombre de soldes de gestion, complétée par les entretiens, révèle trois périodes que l'on peut caractériser ainsi :

- En 1975/1976, après plusieurs années de croissance soutenue, l'entreprise connaît son premier recul sérieux. Le chiffre d'affaires diminue. Rejointe par les concurrents, elle est en train de perdre son avantage relatif lié au transfert de technologie dont elle a bénéficié à partir de son groupe d'appartenance (procédé d'enrobage des résistances). Elle procède alors à des licenciements importants qui font passer les effectifs de 438 personnes en 1974 à 296 en 1975 et cesse de recourir au travail intérimaire. Le redressement s'opère en deux ans et dès 1977 l'entreprise retrouve le niveau d'activité de 1974, sans réembauche.

- Les années 1977/1978 ouvrent une période de reprise de la croissance du chiffre d'affaires qui va durer, sauf une année, jusqu'en 1984. Cette deuxième période de développement n'est cependant pas semblable à la première car, en dépit de la croissance, les différents soldes de gestion se dégradent. L'information économique plus détaillée dont nous disposons à partir de 1978 montre que le taux de valeur ajoutée, le taux de marge et le taux de profit reculent sérieusement à partir de 1979. La faiblesse du résultat industriel en 1983, combinée avec des difficultés financières, va même entraîner un taux de profit négatif, ce qui signifie que l'entreprise consomme ses ressources au lieu d'en produire. Cette situation est le résultat d'une modification de l'environnement économique, tant au niveau des marchés que des concurrents comme nous le verrons dans l'étude des marchés, d'une redéfinition des cartes dans le groupe, qu'il s'agisse de la réorganisation des marchés à l'exportation ou de la création d'une nouvelle filiale allemande en 1981, éléments majeurs étudiés dans les relations de l'entreprise avec le groupe américain, d'orientation des investissements et de problèmes internes à l'entreprise.





- En 1985 commence une troisième période pour l'entreprise, celle de la restructuration. Le chiffre d'affaires diminue de manière radicale sur deux ans (- 25 % de 1985 à 1986) et en 1986, consécutivement à des changements de direction, deux vagues de licenciements ont lieu suivies d'une troisième au début de l'enquête en 1987. L'entreprise passe alors de 192 salariés à la fin de l'année 1984 à environ 130 à la suite des derniers licenciements. L'entreprise semble aujourd'hui avoir atteint un seuil au dessous duquel elle ne peut descendre sauf à n'être plus qu'une entreprise de négoce et non plus une entreprise de fabrication.

Les résultats économiques de l'entreprise révèlent en fait des changements structurels et des difficultés de diverse nature.

- **Un accroissement du négoce et un recul de l'activité à l'exportation ainsi qu'un poids accru des achats consommés, que l'entreprise ne peut répercuter sur sa clientèle**

Sur la période, l'activité de négoce se développe, passant de 15 % du CAHT en 1978, à 26,8 % en 1985, au détriment de l'activité productive. Dans le même temps, le poids des exportations décroît, passant de 31,1 % du CA en début de période, à 16,6 % à la fin. L'analyse des résultats économiques et financiers fait par ailleurs ressortir une dégradation du taux de valeur ajoutée (VABCF/CAHT), qui passe de 62 % en 1979, à 45 % en 1983. Cette évolution semble imputable, en premier lieu, au développement de l'activité de négoce mais aussi à l'accroissement du poids des achats consommés. L'entreprise se fournit principalement au sein du groupe, et il apparaît qu'elle subit à la fois des prix de cession internes et des variations du dollar qu'elle ne peut répercuter sur sa clientèle. Elle est en fait confrontée à des prix de revient trop élevés par rapport au marché dont les conditions de concurrence sont en train de changer.

- **Dégradation du taux de marge : un problème d'ajustement de l'effectif au volume de l'activité et de gestion de la masse salariale**

Taux de marge	78	79	80	81	82	83	84	85
EBE/VABCF (en %)	30,8	37,2	27,1	10,7	16,4	5,3	15,9	18,1

Pendant la deuxième phase de développement de l'activité, le taux de marge (EBE/VABCF) ne cesse de se dégrader passant de 30,8 % en 1978 à 5,3 % en 1983. Sur la même période, la masse salariale passe de l'indice 100 à l'indice 143,6 tandis que l'effectif moyen passe de 100 à 86,9 traduisant, semble-t-il, les difficultés qu'éprouve l'entreprise à contrôler l'évolution de sa masse salariale. Le coût salarial moyen de l'entreprise s'écarte de plus en plus de la moyenne sectorielle : si la structure d'emplois est sensiblement différente de celle du secteur et pèse sur le coût salarial, c'est aussi la politique de rémunération qui explique pour une bonne part l'évolution de la masse salariale (cf. & 2.3). Or, sur la même période, la croissance des gains de productivité est irrégulière.

Productivité apparente du travail	78	79	80	81	82	83	84	85
VABCF/EFF. (en KF)	119,0	139,3	140,4	128,2	152,9	151,8	187,6	209,1

En 1984 et 1985, le redressement du taux de marge résulte d'une intensification du travail. Le fort niveau d'activité de 1984 est absorbé par un effectif moyen sensiblement inférieur : 220 personnes en 1983 et 210 en 1984. En revanche, en 1985, dans un contexte de recul de l'activité (baisse de 9 % du CAHT), l'efficacité économique s'améliore, notamment par une diminution de l'effectif moyen (187 personnes en 1985). L'évolution de la productivité le confirme.

Mais la poursuite de la chute du chiffre d'affaires en 1986 pose de nouveau un problème d'ajustement de l'effectif au volume d'activité, et trois vagues de licenciements ont lieu en 1986 et 1987.

- **Des problèmes de financement**

Parallèlement à la dégradation des résultats économiques, l'entreprise est confrontée à une détérioration du financement de l'exploitation. Le besoin en fonds de roulement (BFR), qui finance le décalage entre le cycle d'exploitation et le cycle financier, évolue plus rapidement que l'activité : il double en valeur entre 1978 et 1983 alors que le chiffre d'affaires n'a crû que d'un tiers environ. Cela tient d'abord à la croissance des stocks, dont le poids dans l'actif circulant augmente considérablement à partir de 1981. Mais cela tient aussi à une dégradation du rapport crédit client/crédit fournisseur. Si le premier apparaît assez stable, le crédit fournisseur tend à se rétrécir, obligeant l'entreprise à recourir à une trésorerie négative pour faire face à ses échéances.

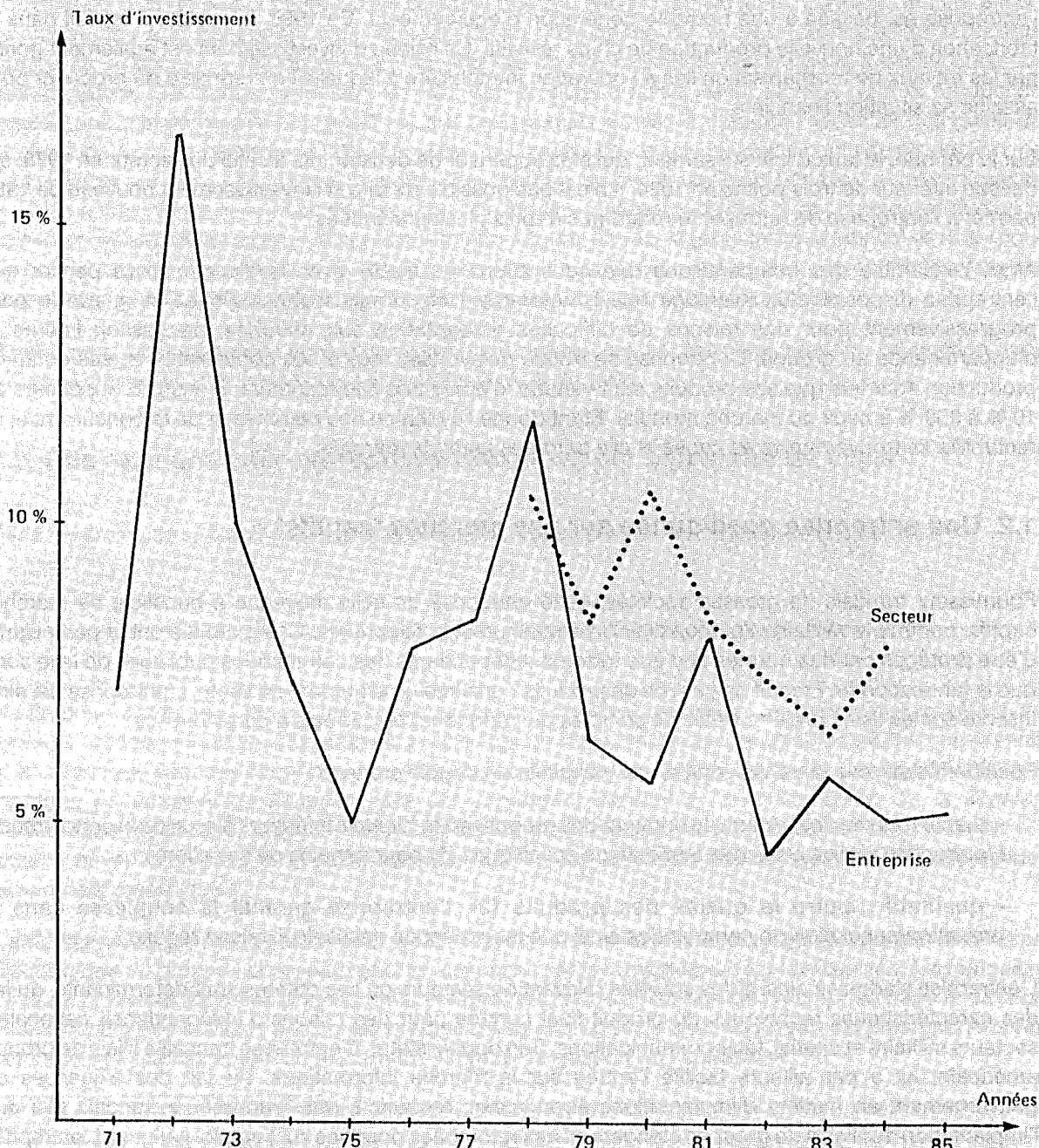
L'importance des difficultés a par ailleurs entraîné la nécessité de mesures financières. L'endettement auprès du groupe qui traditionnellement assure la trésorerie de l'entreprise ayant pris des proportions importantes, celle-ci n'a pu faire face à ses remboursements qu'en vendant le site, sur pression de la maison mère, et en devenant locataire.

- **Un taux d'investissement inférieur à la moyenne sectorielle**

Sur quinze ans, l'évolution du taux d'investissement révèle une tendance à la baisse, interrompue par deux années d'effort particulier en 1972 et 1978. Les entretiens n'ont pas permis d'aborder la période antérieure à 1978.

En valeur absolue, l'investissement diminue régulièrement de 1978 à 1985 et le taux d'investissement (investissement/valeur ajoutée) se dégrade en début de période, pour plafonner ensuite autour de 6 %. L'enquête a cependant révélé que 1978 et 1986 constituent deux années exceptionnelles quant au niveau

## LES INVESTISSEMENTS



	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Investissements hors apports en MMF	0,8	2,2	2,2	2,2	1,4	1,8	2,2	3,5	2,4	2,1	2,5	1,6	2,0	2,0	2,0
Taux d'investissement	7,2	16,5	10,0	7,3	5,0	7,9	8,4	11,7	6,4	5,7	8,1	4,5	5,8	5,1	5,2
Capacité d'auto-financement en MMF								6,2	7,1	5,5	1,2	1,9	-0,3	1,4	2,8
Taux d'auto-financement								177,0	301,0	265,0	48,5	122,0	-115	69,2	137,5

atteint. La première correspond au renouvellement de l'équipement productif, destiné à la fabrication de condensateurs céramique et à l'automatisation de l'atelier des résistances. Avec ces investissements, l'entreprise est passée à une nouvelle génération d'équipements. En 1986, la société a investi dans la fabrication d'une nouvelle production de chips résistifs. Ce niveau d'investissement est également gonflé par les travaux de réorganisation liés à l'opération immobilière à laquelle l'entreprise a dû procéder pour assainir sa situation financière.

Sur la période, le taux d'investissement, qui était supérieur de deux points à celui du secteur en 1978, est devenu inférieur de trois points en 1984. Il n'est pas possible de dire si l'investissement nouveau de 1986 permet à l'entreprise de rattraper le retard pris depuis plusieurs années.

Ainsi, l'ensemble des comparaisons que nous avons pu établir avec le secteur laisse penser que l'entreprise disposait d'un avantage relatif, notamment en termes technologiques et qu'elle le perd progressivement pour des raisons de difficultés d'adaptation aux marchés, de gestion interne et d'appartenance au groupe. L'entreprise se trouve défavorisée face à ses concurrents, et ses coûts de production sont tels que ses produits sont vendus, d'après nos interlocuteurs, à des prix supérieurs de 10 % à 300 % à ceux du marché mondial. Etant donné l'évolution des marchés et de la concurrence, sa rentabilité se trouve remise en cause et elle perd des parts de marchés.

## 1.2. Une entreprise positionnée sur des marchés "captifs"

Fournisseur français de grosses sociétés, cette entreprise de taille moyenne a bénéficié de marchés captifs, comme le militaire, l'aérospatial, l'informatique et la téléphonie. Ces marchés ont la particularité d'être protégés par des normes et d'être fortement dépendants des commandes publiques de telle sorte que la fabrication en France de ce type de produits constitue un argument de vente. L'entreprise est ainsi inscrite sur les listes préférentielles de sociétés qui répondent aux appels d'offres publics.

Positionnée sur ces marchés captifs, elle y exploite un double créneau :

- quantitatif avec des minima de commandes proposés à la clientèle inférieurs à ceux de la concurrence. L'entreprise réalise aussi des fabrications spécifiques (1) pour certains de ses clients ;
- qualitatif : outre la qualité des produits (2), l'entreprise garantit la souplesse dans la passation/annulation de commandes ainsi que le respect de délais de livraison réduits.

L'entreprise s'adresse ainsi à des sociétés relevant de secteurs où ces critères sont déterminants, du fait des caractéristiques techniques du produit final comme pour des raisons d'indépendance nationale : secteurs militaire et spatial, télécommunications. Son double statut, d'entreprise française filiale de groupe américain, lui a par ailleurs facilité l'entrée sur le marché informatique, du fait des exigences du gouvernement en matière d'implantations étrangères : recourir à des fournisseurs français afin que l'implantation de filiales de groupes étrangers ait des retombées positives sur l'emploi national. L'entreprise est ainsi fournisseur du principal fabricant du secteur. Pour ces fabricants, souvent dominants dans leur secteur, les produits de l'unité enquêtée constituent une part marginale mais néanmoins stratégique des achats. Jusqu'en 1982, elle a pu justifier des prix élevés par la fiabilité de ses composants, tant en termes de performances techniques que de conditions de livraisons. Aujourd'hui, cette stratégie se trouve remise en cause.

### ● Une stratégie remise en cause

Les conditions de qualité et de délais dont elle peut faire preuve ne lui assurent plus un avantage décisif sur ses concurrents, en raison de l'ouverture des marchés captifs et de l'évolution technologique. Si

(1) "Spécificités" tenant en des formes particulières des connexions, obtenues en fin de chaîne, ou en la soumission des produits à des tests particuliers, comme au contrôle systématique des pièces au lieu de la procédure habituelle d'échantillonnage.

(2) La qualité des produits tient à des "marges de tolérance serrées", c'est-à-dire qui respectent au plus près la valeur résistive indiquée par le fabricant. Les produits à destination grand public admettent des marges de tolérance plus larges.

l'entreprise a pris conscience de sa dépendance à l'égard des marchés publics, qui peuvent être très fluctuants comme celui de la téléphonie, et a cherché à se diversifier, elle en dépend néanmoins. Or ceux-ci s'ouvrent de plus en plus à de nouvelles sociétés dont on n'exige plus le label "français", et l'entreprise est confrontée à la concurrence de fabrications en provenance du Sud-Est asiatique, les fabricants dominants du secteur ayant développé une stratégie de délocalisation vers les pays à faibles coûts de main-d'oeuvre. Ces composants sont en effet des produits à faible valeur ajoutée dont la production requiert une main-d'oeuvre peu qualifiée. Sur ces produits arrivés à maturité l'essentiel des gains de productivité par automatisation a déjà été réalisé, et l'entreprise, en raison de ses coûts de production, ne peut s'aligner sur les prix du marché mondial. Si les marchés professionnels ont bénéficié d'une croissance en volume importante, ils sont en effet soumis à de fortes variations cycliques et ont connu une évolution défavorable des prix qui se situe, d'après nos interlocuteurs, entre 5 % (pour les résistances) et 15 % (pour les condensateurs) de perte par an en moyenne, depuis plusieurs années. Sur ces marchés cycliques l'entreprise connaît, après le boom de l'électronique en 1984, une phase dépressive.

D'autre part, ces résistances sont progressivement remplacées par les chips résistifs, production dans laquelle l'entreprise n'a commencé à investir qu'à partir de 1986.

### 1.3. Des relations inter-entreprises marquées par son statut de filiale

Dans l'exercice de son activité, l'entreprise est déterminée par son appartenance au groupe.

#### **L'insertion dans une structure de groupe à activités diversifiées**

*L'entreprise est filiale d'un groupe verrier américain qui s'est développé à partir d'une stratégie de synergie technologique. Sa diversification dans l'électronique trouve son origine dans le fait que le verre et la céramique sont deux supports nécessaires à la fabrication de résistances (1). Les spécificités des marchés du verre et de l'électronique ont cependant conduit à l'autonomisation de la Division électronique du groupe. D'abord structurée autour de la maison mère américaine, cette Division est ensuite devenue bi-polaire, avec l'instauration d'un pôle européen dominé par la filiale allemande, récemment créée (1981).*

*L'articulation au groupe s'établit à un double niveau : un niveau mondial, qui passe par la Division électronique du groupe ; un niveau national, qui passe par le rattachement à une filiale verrière française. Le premier niveau est déterminant pour la compréhension de l'insertion de l'entreprise dans la division internationale des activités du groupe et donc de sa stratégie. Le second niveau est plus opérationnel et intervient essentiellement en matière de contrôle de gestion de l'entreprise.*

(1) Leurs performances techniques diffèrent cependant, faisant de la céramique le support privilégié pour les produits haute fiabilité.

#### ● Une redistribution des cartes dans le groupe

En 1981, le groupe achète une société allemande, spécialisée dans la fabrication de résistances, dont il fait par ailleurs le pôle européen de son activité électronique. La filiale allemande produit en masse des résistances à destination grand public, dans des conditions d'automatisation nettement supérieures à celles de l'unité française. Si elle ne concurrence pas directement l'entreprise sur le créneau des marchés professionnels, la pression sur les prix conduit néanmoins la société française, pour maintenir le volume de ses ventes, à revendre pour partie les produits fabriqués en RFA. Si cette activité rapporte une marge commerciale à l'entreprise, elle ne donne plus d'heures travaillées aux ateliers. Dans ces conditions, la part de l'activité de négoce s'accroît au détriment de l'activité productive : elle passe de 15 % du CA en

1979, à près de 27 % en 1985. Dans le même temps, les ventes à l'exportation diminuent de 29 % à 16,5 % du chiffre d'affaires, dans le cadre d'une réorganisation des marchés à l'exportation qui, pour l'essentiel, échappent à l'entreprise française, la filiale allemande étant devenue responsable de cette activité.

- **Une dépendance technologique**

Par ailleurs, le groupe d'appartenance, en développant une stratégie de synergie technologique, a des dépenses de recherche et développement importantes qu'il cherche à rentabiliser sur différents marchés. La filiale française, comme les autres, n'a donc pas d'indépendance technologique. Les procédés et les produits viennent des Etats-Unis pour la plupart, et ces transferts de technologie ont été profitables à l'entreprise, notamment lors de sa création en 1964. Elle a ainsi bénéficié d'une avance technologique réelle, qui se lit assez bien dans les comparaisons avec les différents indicateurs sectoriels. Cependant, avec un effort d'investissement qui n'a cessé de diminuer en tendance, l'entreprise a commencé à perdre cette avance, tant en matière de procédés que de produits nouveaux et d'élargissement de la gamme. Sur les produits banalisés, avec le volume de production qu'elle peut réaliser et dans les conditions prévalant sur les marchés, l'entreprise a donc perdu son avantage relatif.

Elle s'efforce cependant de le reconquérir et s'est, pour cela, engagée dans la production de chips résistifs. Il s'agit là d'un produit nouveau, développé à son initiative, ce qui correspond à un renversement des flux de transferts de technologies (3) entre le groupe et la société. Ce cas est cependant présenté, par nos interlocuteurs dans l'entreprise, comme un phénomène exceptionnel.

- **Une gestion contrainte**

La position concurrentielle de l'entreprise est encore affaiblie par la pression sur les coûts de production qu'induit l'obligation qui lui est faite d'acheter au groupe l'essentiel des matières premières (bandes de verre, céramique, poudre...) à des prix de cession supérieurs de 10 % au prix de revient. S'il nous est impossible d'apprécier le niveau de ces prix, un interlocuteur estime que, dans bien des cas, la possibilité existe de s'approvisionner à meilleur prix sur le marché mondial.

Enfin, une partie de la négociation des prix avec la clientèle échappe à l'entreprise. En effet, le groupe verrier, de taille internationale, passe des accords de prix avec les groupes informatiques, notamment américains. Et ces accords s'appliquent à la filiale française, quelle que soit l'évolution du dollar.

## **2. LA CONFIGURATION PRODUCTIVE**

### **2.1. Des difficultés à contourner la contrainte des prix**

Les critères de compétitivité en vigueur sur les marchés sur lesquels intervient l'entreprise sont des critères de prix, de qualité des produits et du service. Si la configuration productive de l'unité enquêtée limite ses marges de jeu sur le premier critère, elle s'avère plus favorable pour satisfaire aux deux autres.

- **Des gains de productivité limités, qui ne peuvent compenser la pression sur les prix**

Alors que la pression sur les prix s'accroît sur le marché, l'entreprise dispose de peu de possibilités de gains de productivité à partir de progrès d'automatisation pour des raisons qui varient selon le type de fabrication.

---

(3) En matière de produits sinon de procédés, les échanges avec le groupe étant plus fréquemment bilatéraux dans le second cas.

## LA COMBINAISON PRODUCTIVE

- **Deux ateliers principaux :**

- l'un, le plus important, produit de manière automatisée et quasiment en continu des résistances ;
- l'autre, moins automatisé, fabrique en discontinu, des condensateurs verre ;
- les produits sont standardisés.

- **Capital engagé par tête en 1984 :** 171,5 KF, pour 132 KF pour le secteur 29 : Fabrication de matériel électronique ménager et professionnel.

- **Taux de participation financière à l'obligation légale en matière de formation continue :** 2,9 % en 1983 contre 2,78 % pour le secteur T 15A : Construction de matériel électrique et électronique (1,34 % pour la tranche d'effectifs 50-499) et 1,8 % en 1984 contre 2,95 % pour le secteur T 15A (1,44 % pour la tranche 50-499).

- **Dépenses intérieures de recherche rapportées à la valeur ajoutée :** 2,1 % en 1985 contre 23,5 % pour le secteur 29.

- **Taux d'encadrement (ingénieurs et cadres + professions intermédiaires/effectif total) :** 30,3 % en 1984 pour 22,6 % pour le secteur 2915 : Fabrication de composants passifs et de condensateurs fixes.

- **Taux d'OS (ouvriers non qualifiés rapportés à l'ensemble des ouvriers) :** 47,6 % en 1984 pour 60,3 % dans le secteur 2915.

La fabrication des résistances, sur laquelle porte l'essentiel de l'activité productive, est déjà largement automatisée et les gains de productivité à venir ne peuvent être très importants compte tenu de la dimension restreinte de l'unité de production française.

Dans le cas des autres productions, c'est surtout le manque de débouché qui limite l'automatisation, les gains de productivité et les réductions de prix.

La fabrication des condensateurs verre est une activité de l'entreprise, liée à son appartenance au groupe verrier américain. Il s'agit d'une fabrication en processus discontinu, faiblement automatisée au niveau de l'unité française. Cette production existe aux Etats-Unis, dans d'autres usines du groupe, dans des conditions d'automatisation bien supérieures. Une tentative d'automatisation avait eu lieu lors de l'introduction de cette technologie dans l'unité française (transfert de technologie du groupe vers la société). Elle n'a cependant pas été maintenue, en raison d'un volume de production insuffisant. Les opportunités d'automatisation sont encore plus réduites si l'on considère que, dans cette fabrication comme dans la précédente, l'unité française est incitée à revendre les produits d'autres unités du groupe, dont les prix de revient sont largement inférieurs aux siens.

Le cas de l'atelier des bâtonnets en verre fritté est également exemplaire d'un investissement limité par le manque de débouchés. L'entreprise s'était engagée dans ce type de fabrication, en anticipant sur la demande d'un gros client. L'automatisation était prévue, après la phase de mise au point et le passage d'une commande ferme. Or le client s'étant décommandé, l'entreprise ne pourra s'engager dans l'automatisation, et en dégager des gains de productivité, qu'à la condition de trouver de nouveaux débouchés pour rentabiliser cette production.

Par ailleurs, en matière d'investissement, l'entreprise est fortement contrainte par son appartenance au groupe puisque les choix d'investissement pour des productions nouvelles sont arrêtés à ce niveau. D'après nos interlocuteurs dans l'entreprise, si la fabrication des résistances nécessite un niveau d'investissement relativement faible, en revanche l'effort consenti par le groupe sur de nouveaux produits est ressenti comme insuffisant. Les gains de productivité liés aux investissements réalisés en 1978

semblent avoir atteint leurs limites et il est donc essentiel pour l'entreprise d'investir dans des fabrications nouvelles. L'unité enquêtée doit dès lors faire la preuve de son savoir-faire en matière de fabrication des chips résistifs, tant vis-à-vis de ses principaux clients que vis-à-vis du groupe.

#### ● Les tests comme compétence de la société

La fiabilité des produits, qui permet à l'entreprise de se positionner sur les marchés professionnels, tient d'une part à un procédé d'enrobage des résistances déjà ancien puisqu'à l'origine de la création de la société et, d'autre part, à la qualité des matières premières, dont la majeure partie est produite et fournie par le groupe. La compétence propre de l'unité enquêtée tient aux tests auxquels elle procède.

Dans l'atelier principal des résistances, le processus productif est "sous contrôle", bien connu et maîtrisé. Le contenu des tâches est largement prescrit et fait l'objet d'une description par les services techniques. Les contrôles de qualité (4) sont effectués aux différentes étapes de la fabrication par les opérateurs et par contrôle automatique en fin de chaîne (passage sur pont de mesure) ainsi que par les contrôleurs par échantillonnage.

Dans le cas de commandes spécifiques à destination des secteurs militaire et spatial, les produits sont soumis à des tests particuliers et à un contrôle systématique des pièces au lieu de la procédure habituelle d'échantillonnage, en conformité avec les spécifications du cahier des charges des entreprises clientes. Ces contrôles sont également renforcés dans le cas de commandes assorties de contrats de qualité, cette procédure ayant pour objet de supprimer les contrôles à l'entrée dans l'entreprise cliente (secteur informatique, notamment).

#### ● Un effort permanent d'adaptation à la demande

La gestion de production assistée par ordinateur (GPAO) est une composante essentielle de l'organisation de l'activité productive, pour cette société qui vise à répondre dans des délais très brefs, avec "toute la souplesse possible" à la demande. D'abord assurée par un ordinateur appartenant en propre à l'entreprise, cette gestion est depuis quinze ans prise en charge par l'ordinateur central de la filiale verrière française du groupe à laquelle la société formule ses demandes et paie cette assistance.

La maîtrise des relations avec le groupe, notamment pour l'approvisionnement et la gestion des stocks, est considérée actuellement comme bonne et comme contribuant à la qualité des délais que l'entreprise peut accorder à sa clientèle.

Afin d'ajuster l'outil de production aux variations de charges qu'induit par ailleurs sa stratégie commerciale, l'entreprise recourt, depuis longtemps déjà, à la polyvalence du personnel. En règle générale, le processus productif requiert des compétences techniques suffisamment homogènes pour que soit possible une rotation sur les postes et entre les ateliers en fonction de la charge de travail. Cette rotation constitue un mode de formation interne sur le tas qui permet à l'entreprise de disposer à tout moment de salariés susceptibles d'assurer un remplacement. La description des postes par les services techniques facilite par ailleurs cette formation. La mobilité interne de la main-d'oeuvre est ainsi utilisée de façon assez systématique à des fins de gestion de la production.

La recherche de la souplesse s'applique aussi aux équipements qui doivent pouvoir s'adapter rapidement à des produits de taille différente et c'est le rôle des techniciens d'opérer les modifications nécessaires.

Enfin, dans le cadre d'une politique de Qualité totale impulsée par le groupe au niveau mondial, un certain nombre de moyens ont été mis en oeuvre, depuis peu, dans l'entreprise : comités d'action corrective qui sont des structures à durée de vie limitée réunissant des personnels de différents services pour la résolution de problèmes ponctuels comme par exemple des dysfonctionnements induits par des commandes spécifiques ; cercles de qualité, dont la mise en place à l'intérieur des services commençait au moment de l'enquête. Parallèlement, une action de formation-sensibilisation des personnels à la qualité a été

---

(4) Contrôle de la valeur résistive des pièces, en fonction de coefficients de température donnés ; marges de tolérance...



menée, tandis que l'unité se trouve engagée dans une réflexion plus globale sur ce thème (élaboration d'outils et de méthodes de suivi de la qualité, d'analyse du coût de la non-qualité etc.) au niveau européen. Si ces actions répondent d'abord à des impératifs de gestion de production en rapport avec les orientations de la politique commerciale, elles sont également, comme on le verra, le vecteur de transformation des relations sociales dans l'entreprise.

## **2.2. Une organisation fonctionnelle porteuse de contradictions**

Dans l'exercice de son activité productive l'entreprise, à la fois PME et filiale, apparaît à la convergence de deux logiques qui peuvent être sources de dysfonctionnements.

- **L'organisation "bi-céphale" du groupe comme source de dysfonctionnements ...**

L'organigramme de la société est relativement complexe pour une unité de faible dimension. De fait, il ressemble plus à celui d'une grande entreprise qu'à celui d'une PME. Cette structure est à mettre en rapport avec l'appartenance au groupe puisque chaque responsable fonctionnel a son homologue dans les autres filiales. Cependant, le facteur déterminant dans la vie de l'entreprise est l'existence, au sein de la Division électronique, de deux filières, marketing-vente et fabrication, de telle sorte que le directeur des ventes est sous l'autorité du responsable européen de sa filière avant d'être sous celle du directeur général de l'entreprise. Pour certains interlocuteurs, l'entreprise a ainsi une direction bi-céphale qui peut nuire à la prise de décisions rapides. Ces difficultés sont encore aggravées par la prépondérance de la filiale allemande dans la Division électronique. Au-delà de la question de l'efficacité, ce sont les choix de produits et de gammes et donc de la division du travail entre les filiales à l'échelle européenne qui posent problème.

- **... pour une PME dans laquelle les contraintes de marché sont bien intégrées comme contraintes de production**

Cette présentation des incidences du groupe tranche avec celle qui est faite des rapports inter-fonctionnels, notamment des rapports entre la production et les services commerciaux, au sein de l'unité enquêtée. L'accent est ainsi mis sur la qualité de ces relations, qui ferait que les contraintes du marché sont considérées, depuis quelques années déjà, comme des contraintes de production à respecter.

Dans cette articulation des fonctions de la vente et de la fabrication, l'entreprise tire parti des structures nouvelles mises en place dans le cadre de la Qualité totale (comités d'action corrective, cercles de qualité, politique de formation...). Mais l'efficacité de ces mesures tient, pour une large part, aux relations inter-personnelles moins formalisées qui se nouent dans l'entreprise et que permet une structure de PME par delà les complexités de l'organigramme officiel. L'"interface" entre les deux fonctions est ainsi assurée par le responsable du service planning-approvisionnement, promu à ce poste depuis le service commercial.

Enfin, si le contrôle du groupe s'exerce par le suivi d'indicateurs de gestion relatifs à la marge et aux investissements, l'entreprise dispose d'après nos interlocuteurs d'une autonomie non négligeable dans l'exercice de son activité productive comme dans son organisation. A l'intérieur des budgets définis, la filiale dispose d'une certaine latitude d'affectation. De même, avec les difficultés actuelles, la direction générale peut supprimer des postes fonctionnels et aménager son organigramme. L'unité enquêtée dispose par exemple d'un directeur du personnel alors qu'elle n'a plus de contrôleur de gestion à l'inverse des autres filiales.

La forte mobilité des directeurs généraux, partant habituellement après quelques années pour une instance supérieure dans le groupe, a pu aussi nuire à la prise de conscience de difficultés, qui remontent déjà à plusieurs années. Cependant cette mobilité permet aussi à l'entreprise de trouver, si besoin est, un soutien supplémentaire, dans les instances stratégiques du groupe.

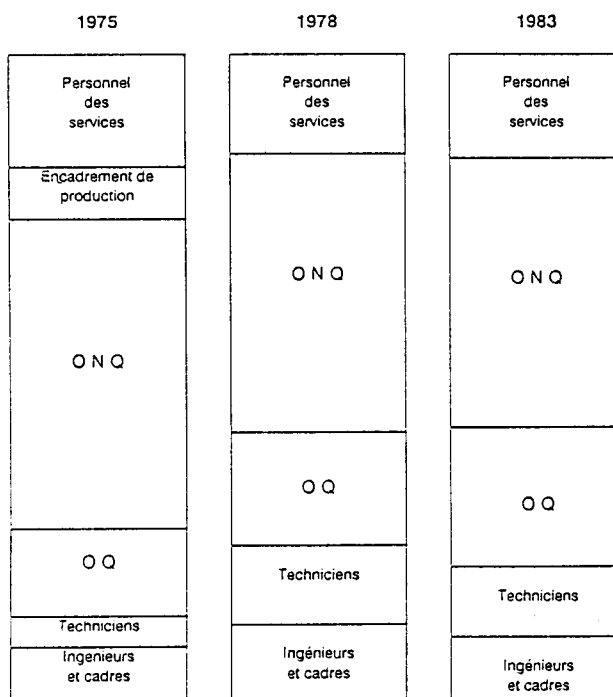
## 2.3. Une main-d'oeuvre ancienne attachée à l'entreprise

L'entreprise est, comme on l'a dit, confrontée à un problème d'ajustement de l'effectif au volume de son activité. Sur la période d'observation, elle a connu d'importantes compressions de personnel puisqu'elle est passée de 410 personnes en 1975 à 219 en 1983, pour atteindre 130 environ au moment de l'enquête. Si ces réductions d'emplois ont induit certains changements dans la structure de l'effectif, elles n'ont pas diminué l'écart notable par rapport au secteur.

- Une structure d'emplois plus qualifiée que la moyenne du secteur

On observe dans l'entreprise une structure d'emplois sensiblement plus qualifiée que celle du secteur, qu'il s'agisse du taux d'encadrement (rapport entre les ingénieurs et cadres et les professions intermédiaires et l'effectif total) ou du taux d'OS (rapport entre les ouvriers non qualifiés et l'effectif total ouvrier).

### Structure d'emplois de 1975 à 1983



Source : INSEE - Enquête Structure des emplois.

La part relative d'ingénieurs, de cadres supérieurs ou techniques, de techniciens et agents techniques augmente de 1975 à 1983 puisqu'elle passe de 16,8 % à 21,5 % et est supérieure à la moyenne sectorielle qui est de 12,7 % en 1975 et 18,4 % en 1983. C'est la part des ingénieurs, cadres supérieurs et techniques qui introduit cette différence avec le secteur. Malgré une diminution en volume puisqu'ils passent de 37 en 1975 à 23 en 1983, ils représentent entre 9 et 11 % de l'effectif total contre 5 à 7,5 % pour le secteur et il ne semble pas y avoir eu d'allègement notable de la structure de la direction. Il faut sans doute voir là l'effet d'un organigramme qui, pour une large part, est la reproduction de celui appliqué dans toutes les filiales du groupe et à l'existence dans l'entreprise de responsables dont les fonctions ne s'exercent pas uniquement au niveau de l'unité mais bien du groupe. C'est le cas du "chef de projet". Les techniciens et agents techniques de la production et des services ont vu leur part relative augmenter et rejoindre ainsi le poids relatif que l'on observe dans le secteur, en 1983 alors que ce n'était pas le cas en 1975.

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

### ● Structure d'emplois

	1975		1978		1983	
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
Ing et cadres	37	9	29	11,7	23	10,5
Techniciens	24	5,8	29	11,7	24	11,0
Ouvriers	283	69,1	148	59,7	138	63,0
<i>dont OQ</i>	55	13,4	44	17,7	46	21,0
<i>ONQ</i>	195	47,6	104	42,0	92	42,0
<i>Encadrement</i>	33	8,1	-	-	-	-
Personnel des services	66	16,1	42	16,9	34	15,5
<i>dont Encadrement</i>	7	1,7	4	1,6	3	1,3
<b>TOTAL</b>	<b>410</b>	<b>100,0</b>	<b>248</b>	<b>100,0</b>	<b>219</b>	<b>100,0</b>

### ● Taux de féminisation

	1975	1978	1983
Ing et cadres	2,7	6,9	8,7
Techniciens	20,8	17,3	16,6
Ouvriers	35,7	47,3	46,4
<i>dont ONQ</i>	50,7	63,5	65,2
Personnel des services	86,3	85,7	79,4
<b>Ensemble</b>	<b>40,0</b>	<b>45,6</b>	<b>44,3</b>

Source : INSEE - Enquête Structure des emplois.

Travailleurs étrangers : 45 en 1985 soit environ un cinquième

Ancienneté > 14 ans pour toutes les catégories

Age moyen > 40 ans

Pas de recours au contrat à durée déterminée et à l'intérim aujourd'hui, depuis plusieurs années déjà.

Taux d'entrée 1985 = 0 1986 = 11,2 %

Taux de sortie 1985 = 6,9 % 1986 = 14,3 %

Les personnels de services sont sensiblement plus nombreux en part relative et plus qualifiés que la moyenne du secteur. Ils passent de 59 personnes en 1975, à 31 en 1983. Leur poids dans l'effectif global varie de 12 à 14 % selon les années et reste nettement supérieur à la moyenne sectorielle. L'écart de cinq points environ s'explique par une proportion plus importante d'employés qualifiés des services.

Le personnel de production est proportionnellement moins nombreux que dans le secteur : 69 % du personnel attaché à la production en 1975 et 63 % en 1983 alors que pour le secteur cette part est, aux mêmes dates, de 77 % et de 71 %. La réduction des emplois ouvriers s'y effectue plus vite (- 8,6 % pour l'entreprise et - 7,8 % pour le secteur) et au détriment des moins qualifiés. La structure de l'effectif de production est différente pour deux raisons : le personnel d'encadrement de la production n'existe pas ou n'est pas recensé comme tel dans l'entreprise à partir de 1978 et la part des ouvriers qualifiés est légèrement plus importante que dans le secteur en 1975 comme en 1983.

L'écart à la moyenne sectorielle tient au statut de filiale qui détermine la structure organisationnelle. Ainsi, le taux d'encadrement est supérieur à celui du secteur : 30,3 % pour l'entreprise et 22,6 % pour le secteur en 1984. Il s'explique aussi par le développement du négoce qui, en faisant diminuer le nombre d'heures productives, a fait passer la part du personnel affecté à cette activité de 5,7 % de l'effectif total en 1979 à 10,7 % en 1985 (source EAE). Il est lié aussi à l'histoire des relations sociales et du mode de gestion de la main-d'oeuvre dans une entreprise qui a embauché massivement dans les années 1970 alors qu'elle ne recrute quasiment plus aujourd'hui.

Cette main-d'oeuvre, féminisée à 40 % environ et étrangère pour un cinquième, a un niveau de formation peu élevé à l'embauche. La qualification est essentiellement acquise par une formation interne et une rotation sur les postes de travail, dans le cadre d'une pratique assez systématique de la polyvalence. L'écart observé dans la qualification ouvrière (47,6 % de non qualifiés pour l'entreprise et 60,3 % pour le secteur en 1984) peut s'expliquer par une ancienneté élevée de la main-d'oeuvre, supérieure à 14 ans et un âge moyen de 40 ans pour l'ensemble des catégories.

#### ● Une politique du personnel remise en cause

Au début des années 70, dans un contexte globalement favorable, l'entreprise procède à des recrutements massifs, sur une base locale et familiale. Dans le même temps, les variations de la charge de travail induisent un recours au travail intérimaire, de nuit et de week-end, et par équipes successives. Cette politique s'accompagne d'un usage de la mobilité promotionnelle interne, notamment des services productifs vers les emplois de bureau (5). L'effort de formation apprécié à partir du taux de participation financière est supérieur à l'obligation légale et à celui du secteur (2,3 % en moyenne de 1978 à 1985 pour l'entreprise, cf. encadré "*La combinaison productive*"). Cela tient sans doute au fait que l'entreprise a recours aux organismes de formation du groupe. Cet effort reste polarisé sur les catégories d'ingénieurs et cadres et d'agents de maîtrise pour lesquelles on observe une espérance de formation supérieure à celle des ouvriers et des employés.

Cette période est également marquée, sur le plan des relations sociales, par la présence dans l'entreprise de la CGT majoritaire, qui s'est fait reconnaître comme l'interlocuteur privilégié de la direction, que ce soit par exemple pour résoudre des problèmes à l'intérieur des ateliers ou pour obtenir le recours au volontariat dans les licenciements. Ce mode de gestion de la main-d'oeuvre est mis en place dans une période "faste" pour la société et il se traduit, comme au plan national, par une amélioration de la situation des salariés en termes d'horaires, de conditions de travail et de conditions salariales. La main-d'oeuvre est ainsi ancienne, fortement attachée à l'entreprise par les avantages qu'elle y a acquis.

La nouvelle direction arrive en 1985/1986 dans un contexte différent, de réduction du chiffre d'affaires et de dégradation des soldes de gestion. Pour rétablir la rentabilité de l'entreprise, parallèlement aux réductions d'effectifs, elle s'engage dans la remise en cause d'avantages que ne justifie plus, selon elle, la situation actuelle et, surtout, dans la mise en place d'une autre politique de gestion du personnel.

---

(5) La mobilité interne au groupe est limitée aux cadres pour lesquels il existe une grille de rémunération commune aux différentes filiales

La prime d'équipe mise en place au moment de l'instauration des trois équipes dans les années 1975 continue d'exister bien que l'entreprise soit passée depuis en 2 x 8. D'après la direction elle pèse lourdement sur les coûts de production de la société, contribuant à la faire "décoller" par rapport au secteur. Elle envisage donc le retour à une équipe étant donné le volume d'activité actuel ce qui entraînerait la suppression de cette prime alors qu'elle représente environ 15 % de la rémunération des ouvriers productifs. De la même manière, le recours au volontariat obtenu par le syndicat pour les licenciements précédents n'est plus pratiqué pour les départs les plus récents.

L'application de ces mesures se trouve favorisée par l'affaiblissement de la CGT qui a perdu en 1987 le secrétariat et le poste de trésorier du Comité d'entreprise au profit de FO ; affaiblissement qui, pour une part, tient à la politique de relations humaines menée, depuis peu, par la nouvelle direction. Celle-ci cherche à mettre en place une politique de communication et de "responsabilisation" des individus, par une revalorisation du rôle et du pouvoir des chefs d'ateliers et par la recherche de contacts directs avec les salariés. Pour ce faire, elle s'est dotée de moyens propres : journal de la direction à ses salariés, transmis directement à leur domicile ; journées portes ouvertes à destination des familles ; journées organisées pour les employés et ouvriers d'une part, les cadres et la maîtrise d'autre part. Elle s'appuie aussi sur les structures imposées par le groupe, les cercles de qualité notamment.

Cette nouvelle politique semble porter ses fruits puisque, outre la perte du secrétariat du CE par le syndicat jusqu'alors majoritaire, les revendications qui étaient exprimées traditionnellement dans les instances représentatives du personnel, le sont aujourd'hui dans les nouvelles instances. Ainsi, il peut être significatif que le premier cercle de qualité ait eu pour objet les conditions de travail, domaine privilégié du comité d'hygiène et de sécurité (CHS), dont le pouvoir s'affaiblit.

Enfin, ces mesures s'accompagnent d'une volonté de recentrage des actions de formation sur les besoins de l'entreprise et d'élargissement des populations concernées : animation de réunions et relations humaines pour les agents de maîtrise, connaissance des contraintes économiques de l'entreprise pour les ouvriers, sensibilisation à la qualité pour l'ensemble des personnels...

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

#### **3.1. Les permanences de la stratégie de sortie de crise de l'entreprise**

A dix ans d'intervalle, il apparaît de nettes similitudes dans les moyens mis en oeuvre pour réagir à une situation économique et financière dégradée. Cette "stratégie de sortie de crise" s'appuie d'abord sur des réductions d'effectif importantes auxquelles l'entreprise s'adapte facilement grâce à la mobilité inter-postes et inter-ateliers, ensuite sur un taux d'investissement accru.

En début comme en fin de période, la restructuration s'accompagne de réductions d'emplois : réductions massives, concentrées sur une courte période dans le premier cas (l'effectif se réduit de plus d'une centaine de personnes entre 1974 et 1975, soit une perte d'un tiers du personnel) et recours à plusieurs vagues de licenciements depuis 1985, qui font passer l'entreprise de 180 salariés à 130 au début de l'année 1987. Elle s'appuie pour cela sur les dispositifs publics : contrats de solidarité en 1983, conventions d'allocation spéciale et conventions de formation, contrats de conversion en 1986 et 1987.

Parallèlement, l'unité enquêtée recourt à la mobilité, inter-postes et inter-ateliers, de la main-d'oeuvre. Cette mobilité utilisée depuis longtemps dans l'entreprise comme outil de gestion de l'activité productive contribue à gérer les fluctuations de charge induites par les caractéristiques de la demande. Elle s'inscrit dans la politique commerciale et industrielle de l'entreprise. Outre cette fonction de régulation de l'activité quotidienne des ateliers, elle devient un moyen de gérer les réductions d'effectif auxquelles procède l'entreprise. Elle relève alors d'une politique de gestion de la main-d'oeuvre. La mobilité exigée des salariés

fait ainsi partie des critères d'évaluation de la main-d'oeuvre par les chefs d'ateliers donnant lieu à une notation en fin d'année.

A dix ans d'intervalle également, les perspectives de développement paraissent liées à des investissements importants consentis par le groupe à la filiale française. En 1978, ils ont servi au renouvellement de l'outil de production et sont intervenus après une première vague de licenciements. Les gains de productivité ainsi dégagés atteignent aujourd'hui leurs limites. En 1986, l'entreprise procède à de nouveaux investissements dont la nature change puisqu'il s'agit du lancement d'une nouvelle production, les chips résistifs. Ils interviennent après une longue dégradation des résultats économiques, période pendant laquelle l'entreprise a continué de perdre des emplois à raison de 15 % par an en moyenne, soit une centaine entre 1976 et 1984.

L'entreprise procède donc d'abord par des ajustements en volume. Mais la restructuration actuelle cherche aussi à être l'occasion d'un changement plus qualitatif.

### **3.2. Une volonté d'innovation qui ne donne pas lieu à un projet d'entreprise**

L'entreprise étant en pleine restructuration au moment de l'enquête, au sens physique du terme aussi puisque des transformations immobilières étaient en cours à la suite de la vente des murs et de la mise en location des lieux aux filiales du groupe, les entretiens ont été fortement marqués par l'analyse des difficultés. Mais les perspectives à moyen et long terme de l'entreprise n'ont pas pour autant été éludées. Deux thèmes de divergence dans l'analyse de la situation peuvent être relevés : l'identité de l'entreprise et la place de la restructuration actuelle dans sa stratégie.

Si les difficultés de l'entreprise ne sont pas niées, le rôle du groupe dans leur genèse est apprécié différemment. La place de la filiale dans la division internationale du travail, la faiblesse des investissements, la politique de positionnement sur les marchés sont incriminés par certains. Pour d'autres, les erreurs de gestion interne (la gestion des stocks est citée comme exemple) font probablement partie des difficultés actuelles. Ces deux points de vue vont de pair avec la perception de PME qu'ont certains membres de la direction de l'entreprise, ce qui lui donnerait une réelle autonomie de gestion, et la perception de filiale, qui aurait besoin d'indépendance pour se développer, qui apparaît chez d'autres.

Interrogés sur les différents projets que les membres de la direction ont sur leur entreprise, il apparaît là encore des différences assez sensibles entre les priorités accordées. Pour les uns, la restructuration actuelle est l'objectif à court terme et prioritaire, et il est regretté de ne pas avoir de projet d'entreprise pour galvaniser les forces de l'entreprise dans un tel contexte. Les urgences ne permettent pas de mettre sur pied des projets de plus grande envergure. Pour d'autres, la politique mise en place doit permettre de résoudre les problèmes à court terme mais elle doit aussi être l'occasion d'un nouveau développement fondé sur l'innovation dans les produits, dans la politique commerciale et dans la gestion des ressources humaines. Ainsi, pour certains membres de la direction, le véritable "créneau" qui assurerait la viabilité de l'entreprise, consisterait en un changement de gamme de produits : évoluer vers la production de produits spécifiques, et non banalisés comme les résistances qualifiées de "trombone de l'électronique". La production des chips résistifs est l'amorce du processus.

Le thème de la Qualité totale est plus particulièrement développé par certains interlocuteurs qui voient là l'occasion de nouer de nouveaux rapports avec la clientèle et d'améliorer l'adaptation de l'entreprise aux contraintes de marché. En effet, certaines sociétés tendent à établir, afin de réduire les coûts liés à l'incertitude sur leurs propres marchés, des liens privilégiés avec un nombre restreint de fournisseurs attirés avec lesquels elles passent des contrats de qualité. L'unité enquêtée est, de par ses créneaux, bien placée pour répondre à cette demande. Elle a passé un contrat de qualité avec un gros client du secteur informatique, ce qui signifie qu'après audits dans l'entreprise, la confiance lui a été accordée, tant sur les aspects de qualité des produits que sur les conditions de livraison. Ce contrat constitue aujourd'hui un argument de vente auprès d'autres clients. Si l'entreprise est depuis longtemps positionnée sur le créneau de la qualité, la systématisation de ce principe, à l'initiative du groupe américain, est nouvelle. Pour certains

ce pourrait être l'occasion de développer une nouvelle culture d'entreprise. Pourtant, il ne nous apparaît pas que ce soit un thème fédérateur, soit parce que la mise en place en est encore trop récente dans l'entreprise (1985), soit parce qu'elle intervient dans un contexte de restructuration et qu'elle est perçue par les salariés comme un élément de la nouvelle politique du personnel.

Quant à l'actuelle gestion des relations humaines, son importance et sa teneur sont appréciées différemment selon les interlocuteurs, son caractère novateur n'étant pas ressenti par certains.

## CONCLUSION

A la lecture des différents "projets", on réalise que les membres de la direction ne projettent pas l'entreprise de la même manière et il semblerait donc que plusieurs vitesses de changement soient à l'oeuvre. C'est une entreprise dont les méthodes de gestion sont en train de changer, s'inscrivant dans les orientations actuelles des politiques patronales. Elle essaie de faire partie des entreprises dynamiques en amorçant des relations de partenariat avec sa clientèle, une politique de Qualité totale, une gestion à flux tendus et la mise des stocks sur Minitel... La politique salariale remet en cause les augmentations au mérite qualifiées de systématiques et cherche à introduire des formes d'individualisation du salaire, en liant par exemple les rémunérations des ouvriers à leurs résultats. Mais ces mesures interviennent après une dégradation importante et longue des résultats et dans un contexte dépressif.

Dans un tel environnement, l'avenir de l'entreprise nous semble autant dépendre de la réussite du lancement du nouveau produit que des conséquences de la gestion des ressources humaines.

Ses volumes de production et les problèmes de compétitivité sur des produits banalisés ont conduit l'entreprise à s'ouvrir sur un nouveau produit. Or, le lancement du chips résistif, qui a supposé des investissements non négligeables, peut poser en des termes nouveaux la question de l'articulation au groupe : le procédé mis au point par l'unité enquêtée sera, au niveau mondial, diffusé par les réseaux commerciaux du groupe. C'est la première fois que la société inverse le flux des transferts de technologies avec le groupe. Ce changement révèle la volonté et l'aptitude de celle-ci à garder une capacité d'innovation, support au maintien et au développement de l'activité productive. C'est probablement la condition pour qu'elle puisse continuer à s'imposer en tant qu'entreprise industrielle et pas seulement de négoce. L'entreprise se trouverait ainsi à la croisée des chemins entre le développement du négoce, voie sur laquelle l'engage fortement la stratégie du groupe, et une redéfinition de ses gammes de produits de façon à retrouver l'avance technologique dont elle disposait à sa création en 1964. C'est, finalement, la question de sa place dans la stratégie de division internationale des activités du groupe qui se trouve posée.

La gestion des ressources humaines paraît traversée par des lignes de force différentes. Il y a d'abord la volonté d'instaurer une nouvelle politique de relations humaines, alors que la Direction du personnel doit mener conjointement une gestion plus quantitative, qui passe par des licenciements secs et la suppression de la prime d'équipe. Il y a aussi la volonté d'établir une rupture avec les fonctionnements antérieurs. La politique de communication consiste à modifier les circuits d'information, à les "ré-équilibrer", d'après la direction. Il s'agit de multiplier les interlocuteurs, que ce soit le comité d'entreprise, les syndicats, les échelons intermédiaires (responsables d'ateliers et de services) ou directement les salariés. De fait, dans l'entreprise, cela se traduit par la remise en cause du rôle tenu par la CGT et par le rétablissement de prérogatives et de responsabilités pour les chefs d'ateliers.

Dans un contexte de tension sociale et d'opposition syndicale assez vives, la catégorie des agents de maîtrise apparaît comme stratégique. Elle aura à charge de modifier les rapports sociaux et de mettre en oeuvre la transparence. Or elle est peu préparée à ces fonctions. Sur le plan des relations sociales, elle est marquée par l'accès à des postes de responsabilité au sein de FO et du CE de certains de ses membres, qui avaient constitué une section syndicale autonome CFT dans l'entreprise dans les années 70. Elle est aussi peu préparée aux remises en cause qu'impliquent une politique de communication directe, la

participation aux nouvelles instances, cercles de qualité notamment, et la transparence de la notation. Celle-ci, dont l'encadrement de production conserve la maîtrise, était jusqu'alors confidentielle. L'objectif de la direction du personnel est de développer les entretiens individuels avec les ouvriers, pendant lesquels les raisons de la notation seraient exposées et des solutions correctives proposées, notamment en termes de formation. Pour préparer la maîtrise à ses nouvelles fonctions, la direction du personnel a établi un programme spécifique de formation.

L'entreprise est ainsi engagée dans un processus de changement profond, et la temporalité différente des ajustements en cours est un facteur d'incertitude qui pèse sur la réussite des politiques, tant industrielle que du personnel.







**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