

---

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

---



**UNE MODERNISATION A MI-CHEMIN ?**

**(Le cas d'une grande entreprise de l'industrie  
des biens intermédiaires)**

**Elisabeth SERFATY**

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

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

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

## **UNE MODERNISATION A MI-CHEMIN ?**

**(Le cas d'une grande entreprise de l'Industrie  
des biens intermédiaires)**

**Elisabeth SERFATY**

**Centre d'études et de recherches sur les qualifications (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'oeuvre  
globalement peu formée et relativement vieillie.

**COLLECTION DES ÉTUDES N° 40.11  
Octobre 1988**



## SOMMAIRE

<b>1. POSITIONNEMENT ECONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL DE L'ENTREPRISE</b> . . . . .	6
1.1. L'entreprise et son groupe : des liens historiques forts mais qui s'affaiblissent . . . . .	6
1.2. Les difficultés du marché dans la dernière décennie . . . . .	7
1.3. Gagner de la productivité partout . . . . .	8
<b>2. LA CONFIGURATION PRODUCTIVE</b> . . . . .	13
2.1. Modernisation intense de l'outil mais un produit relativement stabilisé . . . . .	13
2.2. Les caractéristiques de la main-d'oeuvre se transforment malgré le faible renouvellement . . . . .	15
2.3. Les relations internes en évolution mais pas de pratiques réellement alternatives . . . . .	18
<b>3. AJUSTEMENTS ET PERSPECTIVES</b> . . . . .	19
3.1. Des ajustements de grande ampleur sur la main-d'oeuvre . . . . .	19
3.2. Des ajustements sur la main-d'oeuvre plus quantitatifs que qualitatifs . . . . .	20
3.3. Des inconnues pour l'avenir de l'entreprise . . . . .	20
<b>CONCLUSION</b> . . . . .	21



L'image qu'offre l'entreprise de prime abord est assez contrastée. Bien que placée première depuis 1978 sur le marché français, l'entreprise fait état de difficultés qui l'ont conduite, en particulier depuis 1982, à prendre des mesures de rigueur généralisées, et à présenter à l'Etat des demandes d'aide pour financer partiellement la réduction de ses effectifs. De plus, si l'analyse des documents comptables laisse apparaître une légère dégradation des résultats d'exploitation dans la dernière décennie, l'entreprise a continué à augmenter bon an, mal an ses ventes au cours de la période. Ainsi, en dépit de la concurrence accrue des étrangers, elle progresse sur le marché français dont elle occupe 40 % du total en 1986. Il semble donc que les contingences d'ordre commercial - concurrence accrue et restriction globale du marché - rencontrées par l'entreprise l'ont fortement incitée à mettre en oeuvre des transformations structurelles de son fonctionnement afin d'accroître son efficacité productive.

## CARTE D'IDENTITÉ

- **L'entreprise est un important fabricant de biens intermédiaires européen**, placée première en France pour son produit. C'est l'entreprise mère d'un groupe principalement centré sur le marché de la consommation finale. En outre, elle fait partie d'une des grandes branches du groupe, branche qui est constituée de filiales fabriquant, en France et à l'étranger, des produits de la même famille. L'entreprise comptait en 1985 3 530 personnes (source interne) réparties dans sept établissements de production et un siège. L'enquête s'est principalement déroulée, en 1985, dans un établissement situé en province.
- **Le secteur** auquel appartient l'entreprise est particulièrement concentré : il ne comprend que 15 entreprises de plus de 200 salariés (et 2 de moins de 20). Deux entreprises seulement font la moitié du chiffre d'affaires total et occupent 75 % du marché français.

### ● Effectifs

	1975	1985
- Groupe	29 000	33 500
- Branche *	12 000	7 600
- Entreprise **	8 200	3 900

\* Source: groupe

\*\* Source: enquête annuelle d'entreprises (EAE)

### ● L'établissement observé :

- est plus que centenaire ; il a été intégré au groupe au moment de la création de celui-ci, il y a une vingtaine d'années ;
- c'est essentiellement un site de production. L'usine n'a aucune compétence en matière commerciale, et ses responsabilités à l'égard de la gestion de la production sont assez limitées. En matière comptable, c'est un centre de coût ;
- son outil a été fortement modernisé depuis une dizaine d'années ;
- il a en charge une ligne de produits, relativement haut de gamme, qui est spécifique dans l'entreprise mais qui ne représente que la moitié de sa fabrication totale annuelle. Le reste de sa production est constituée de produits plus standard qui sont également fabriqués dans d'autres usines de l'entreprise. Ses effectifs étaient de 830 personnes en 1975 et de 530 personnes en 1985.

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

### **1.1. L'entreprise et son groupe : des liens historiques forts mais qui s'affaiblissent**

- **Un objectif commun au groupe : être et rester les premiers**

Les années 1978 et 1982 ont marqué des étapes importantes dans la vie de la société : 1978 est l'année où l'entreprise a dépassé son principal concurrent et c'est en 1982 qu'elle commence une restructuration vigoureuse pour consolider ses positions et améliorer ses résultats.

Au cours de la décennie 70, l'histoire de l'entreprise a été marquée par des événements contradictoires. Une modification des conventions qui règlent le fonctionnement du marché a tout d'abord été un facteur très stimulant pour les ventes. Dans le même temps, l'extension du groupe vers le secteur de la consommation offrait une consolidation des débouchés pour l'activité propre à l'entreprise qui produisait à cette époque de nombreux biens liés à ceux vendus par le reste du groupe. Mais à partir de 1974, l'entreprise accuse les coups du premier choc pétrolier, et enregistre alors des pertes. Cet événement met en relief la dépendance de cette industrie à l'égard des prix des produits consommés, ceux de l'énergie en particulier. Pourtant, après cet épisode, le redressement a été rapide grâce à la bonne tenue du marché favorisée par la succession d'excellentes années climatiques (1975 et 1976). Du coup en 1978, l'entreprise obtient, pour son produit principal tout au moins, la première place sur le marché devant son concurrent le plus important. Cette volonté de leadership semble en effet une constante dans le comportement commercial du groupe ; elle s'est concrétisée tout au long de son histoire par une stratégie industrielle active, faite d'achats ou de ventes ainsi que de filialisations.

Pourtant après cette date, la situation du marché devient plus tendue. Les effets positifs du changement conventionnel s'atténuent et le contexte économique est difficile. Parallèlement, le marché occupé par l'entreprise connaît une véritable "révolution" avec l'arrivée des matériaux concurrents qui se substituent au produit de l'entreprise ; ceci implique donc une restriction forte des débouchés potentiels. Si l'entreprise maintient son leadership pour son produit principal, elle doit laisser la première place à son concurrent pour les autres activités ; les départements ayant en charge ces activités en difficultés dans l'entreprise sont filialisés "pour faire leurs preuves", respectivement en 1979, 1984 et 1985. Les rapports des deux rivaux se stabilisent et c'est presque à un partage tacite du marché auquel on assiste. Les tensions sur le marché sont alors venues d'ailleurs.

Dans les années 80, en effet, la pression des concurrents européens se fait de plus en plus forte. Pour y résister, l'entreprise doit garantir une qualité sans faille et ce, au moindre prix, alors même qu'elle transforme profondément son appareil de production. Malgré les progrès de ses ventes, les efforts qu'elle consent pèsent sur ses résultats, au moment où les effets du second choc pétrolier se font sentir. C'est pourquoi en 1982, l'entreprise décide d'engager un ensemble d'actions d'austérité. C'est l'analyse de cette période, ouverte en 1982 et allant jusqu'en 1985 - date de notre visite - qui fait l'objet du travail qui suit.

- **L'entreprise, mère du groupe**

Pour comprendre la trajectoire de l'entreprise, un détour par le groupe est indispensable. En effet, au-delà des relations commerciales qui font du groupe un des clients de l'entreprise, les liens historiques et juridiques qui unissent l'entreprise au groupe constituent des éléments d'éclairage nécessaires pour comprendre et analyser les conditions dans lesquelles l'entreprise développe son activité. Le fait que l'entreprise étudiée soit la "mère" du groupe, à l'origine de sa création, a des implications multiples à la fois formelles et plus structurelles.

D'un point de vue juridique, l'entreprise et le groupe ne forment qu'une seule et même entité. Ainsi, l'entreprise intègre l'activité de holding propre à la direction du groupe, tout en étant classée parmi les entreprises industrielles. Cette particularité juridique, assez significative des liens privilégiés qui unissent l'entreprise à son groupe depuis l'origine, a pour conséquence de cumuler deux activités, de nature très différente, dans les comptes de l'entreprise, or seule l'activité industrielle spécifique de l'entreprise nous intéresse ici. Il résulte de cela une certaine difficulté d'analyse.

Cette confusion, plus comptable que fonctionnelle, ne signifie pas pour autant que l'entreprise domine le reste du groupe. La direction de celui-ci, géographiquement et fonctionnellement séparée de la direction de l'entreprise, exerce sa tutelle sur elle au même titre que sur les autres filiales. Précisons d'ailleurs que l'entreprise ne constitue qu'une petite partie du groupe : 10 % du chiffre d'affaires et 12 % de son effectif en 1985.

Une autre source d'interrogation réside enfin dans l'histoire très mouvante du groupe faite d'achats, de cessions et de filialisations se succédant à un rythme très rapide. Les variations d'effectifs tiennent alors plus aux restructurations des composantes du groupe qu'aux évolutions propres des unités ; l'analyse des séries de longue durée devient de ce fait assez délicate.

- **Le groupe : désormais, un client parmi d'autres**

Actuellement, une partie assez limitée de la production de l'entreprise - soit un peu plus de 15% - trouve ses débouchés vers le groupe. Il s'agit là d'une situation relativement nouvelle qui résulte principalement des récentes extériorisations d'activités dont les liens commerciaux avec le groupe étaient plus étroits que pour l'activité restant au sein de l'entreprise.

Les relations commerciales de l'entreprise vis-à-vis du groupe sont différenciées selon le type de produit considéré : certains établissements, selon leur spécialisation de produit, fournissent leur production principalement au groupe, alors que d'autres - dont celui observé - trouvent l'essentiel de leurs débouchés hors du groupe. Les relations commerciales entre l'entreprise et les filiales du groupe sont, semble-t-il, tout à fait similaires à celles entretenues avec tout autre client, notamment du point de vue des prix et de la qualité exigée. La clientèle de l'entreprise, en dehors du groupe lui-même, est peu homogène : des grands groupes des biens de consommation à la multitude de petites coopératives.

## **1.2. Les difficultés du marché dans la dernière décennie**

- **Un monopole contesté**

Les matériaux concurrents ont mis fin à ce qui était dans le passé un véritable monopole. Il s'agit là d'une tendance irréversible et dont les progrès semblent inexorables. Certains usages du produit ont presque totalement cédé la place aux matériaux concurrents, d'autres sont actuellement menacés, enfin quelques-uns semblent encore hors d'atteinte notamment dans le haut de gamme. Les raisons d'une telle évolution sont multiples : le coût moins élevé de ces matériaux de substitution satisfait les industries utilisatrices mais aussi leurs caractéristiques de poids et de forme répondent mieux aux exigences de la distribution et de la publicité. Dans une telle période, les entreprises du secteur voient donc leurs rapports avec leur clientèle se fragiliser ; celle-ci, en décidant de recourir à de nouveaux matériaux, peut brutalement leur ôter des parts importantes de marché.

Il convient toutefois de préciser que la concurrence des nouveaux matériaux ne s'est pas traduite par une chute spectaculaire des ventes car elle a été compensée par un accroissement de la demande, portée par des usages peu ou pas menacés par la substitution. Au total, les ventes continuent de progresser mais à un rythme plus lent que par le passé.

- **Une succession de mauvaises saisons**

La dépendance climatique et la saisonnalité sont des données structurelles du marché des produits fabriqués par l'entreprise. La pleine saison des ventes est le printemps et l'été, alors qu'elles chutent de moitié pendant le reste de l'année. Afin de régulariser son rythme de fabrication, l'entreprise est contrainte de stocker (les aires de stockage de l'usine visitée couvrent ainsi une surface de 4,5 ha). Pour réduire ses coûts de stockage, l'entreprise propose des réductions de prix de vente à ses clients qui lui font des achats importants lors de la saison creuse.

Les stocks sont également nécessaires pour répondre à l'aléa que constituent les conditions climatiques. Après l'année exceptionnelle de 1976, des années très médiocres se sont succédées : 1979, 1981, 1984. Il ne faut cependant pas surestimer les conséquences de ces difficultés car malgré cette succession d'années pluvieuses, les ventes de l'entreprise ont globalement progressé pendant la période ; leurs effets ne semblent jouer qu'à la marge et ajouter une incertitude sur les possibilités d'anticipation de sa production.

- **Les étrangers "attaquent"**

Le marché de l'entreprise se situe dans une activité traditionnellement centrée sur la demande intérieure. Il s'agit en effet d'un produit pondéreux et bénéficiant d'une forte demande nationale. Ceci explique en grande partie le faible taux d'exportation de l'entreprise, autour de 5 % depuis 1979 ; depuis cette date les progrès de ses ventes se sont réalisés en France essentiellement. Les exportations du secteur (30 % du chiffre d'affaires en moyenne) se réalisent principalement sur des segments d'activité pour lesquels l'entreprise était moins bien placée jusqu'au moment où elle les a extériorisés. Cependant, si l'écart des taux d'exportation entre l'entreprise et le secteur s'explique assez bien pour la période actuelle, celui-ci semble plus surprenant pour les années qui ont précédé, d'autant que l'entreprise considérée représente une part non négligeable du secteur.

Fortement centrée sur le marché national, l'entreprise avoue ses craintes devant la pénétration étrangère qui ne cesse de progresser depuis 1975 et qui a dépassé 15 % en 1985 y compris sur des segments de marché très spécifiques nationalement. Les succès remportés par les fabricants italiens et allemands grâce à des prix attractifs sont expliqués de plusieurs manières par l'entreprise : leurs usines sont plus récentes donc plus compétitives et leur personnel est moins nombreux pour une production comparable. Cette comparaison avec les étrangers est fréquemment avancée pour justifier les transformations engagées par l'entreprise dans la période récente.

### **1.3. Gagner de la productivité partout**

- **1982 : une année difficile**

L'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise (1) suit depuis 1974 une progression annuelle qui s'est plutôt accélérée depuis 1979. Ce résultat est pourtant difficile à analyser tel quel car nous connaissons mal les volumes des ventes des produits qui, jusqu'en 1984, étaient vendus par l'entreprise. De plus, l'activité purement holding réalise elle-même un chiffre d'affaires qui n'est renseigné dans les rapports d'activité que depuis 1983 (2). Si l'on ne considère que l'activité (3) qui constitue, depuis 1985 seulement, l'unique produit de l'entreprise industrielle, on constate que le volume des ventes, après avoir progressé

(1) Ainsi que nous l'avons évoqué précédemment, dresser le tableau économique de l'entreprise depuis quelques années s'avère une opération difficile à faire en l'absence de données spécifiques. La difficulté principale tient au fait qu'il est impossible d'isoler, dans les statistiques habituellement utilisées - Enquête annuelle d'entreprise ou Bilan social -, les seules données concernant l'entité observée en 1985. Nous tentons pourtant de faire cet exercice afin de garantir une comparabilité satisfaisante des différentes entreprises observées dans le programme POETE, tout en rappelant, à chaque fois que cela sera utile, les limites de ce qui est avancé. De plus nous avons utilisé au maximum les quelques informations spécifiques que nous avons recueillies sur l'activité considérée proprement dite.

(2) Voir graphique : Evolution des ratios en valeur.

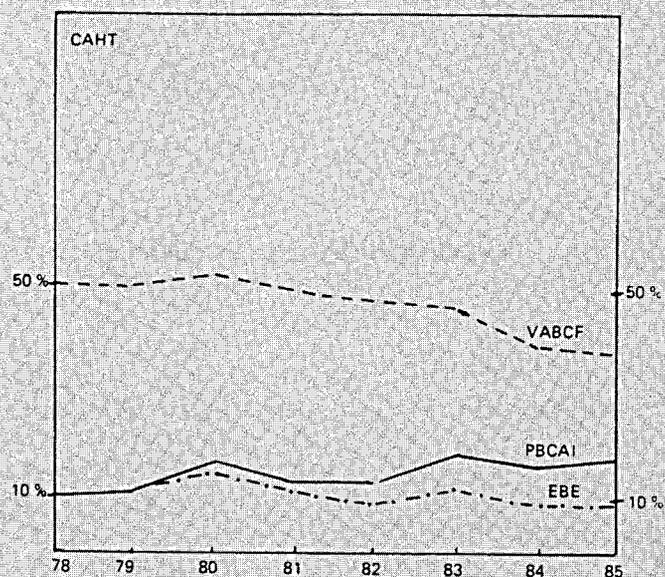
(3) Voir graphique : Evolution des ventes en volume.

## LES RESULTATS DE L'EXPLOITATION

Données en milliers de francs et pourcentage

	78	79*	80	81	82	83	84	85*
<b>CAHT</b>	1682,0	1725,4	2111,5	2332,1	2604,4	2984,2	3373,2	2729,9
<i>Evol. en indice</i>	100	102,6	125,5	138,6	154,9	177,4	200,5	162,3
<b>Taux d'export</b>	9,8	5,6	5,1	6,1	6,3	5,7	6,7	5,6
<b>VABCF</b>	856,1	869,5	1101,8	1140,3	1240,6	1384,7	1336,9	1040,2
<b>/CAHT</b>	50,9	50,4	52,2	48,9	47,6	46,4	39,6	38,1
<b>EBE</b>	176,8	197,8	313,9	271,9	241,5	375,5	319,9	253,8
<b>/CAHT</b>	10,5	11,4	14,8	11,6	9,2	12,6	9,5	9,3
<b>INTERETS</b>	128,3	136,8	158,7	177,7	207,6	166,5	148,6	167,3
<b>/CAHT</b>	7,6	7,9	7,5	7,6	7,9	5,5	4,4	6,1
<b>PBCAI</b>	170,2	202,2	339,2	309,9	348,4	573,1	553,9	493,1
<b>/CAHT</b>	10,1	11,7	16,1	13,3	13,4	19,2	16,4	18,1
<b>Effectifs</b>	7947	6928	6848	6676	6535	5974	4534	3901

\* Ces années enregistrent les extériorisations d'activité, ce qui explique la baisse des indicateurs.

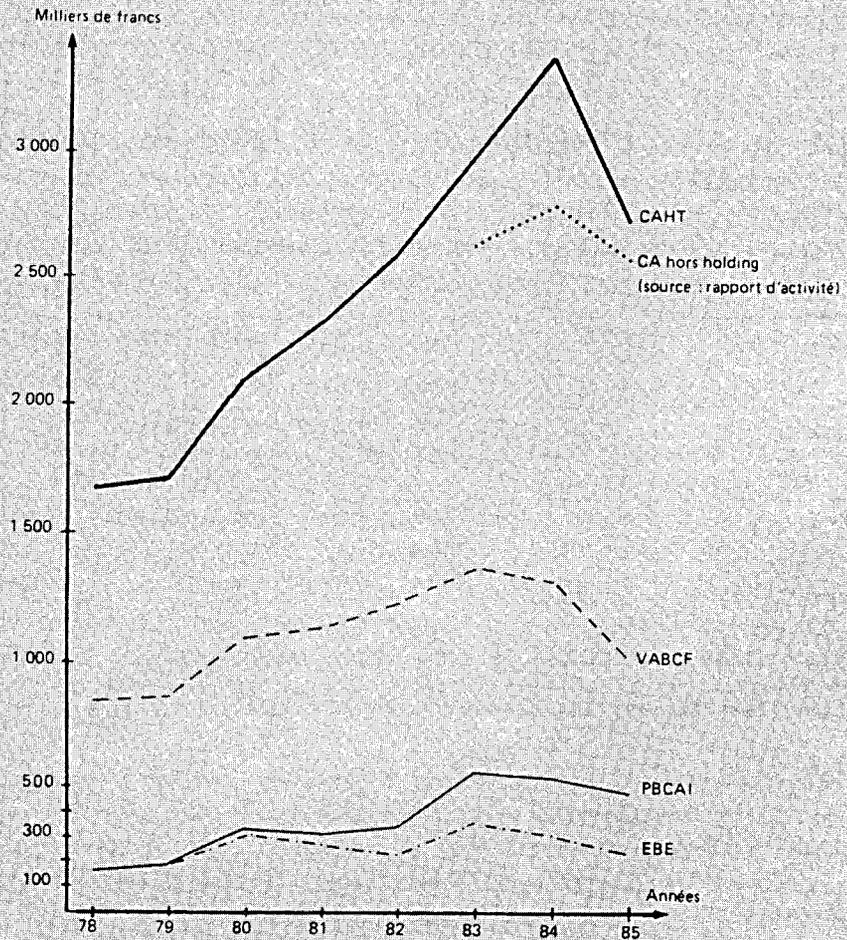


CAHT : Chiffre d'affaires hors taxes  
 VABCF : Valeur ajoutée brute au coût des facteurs  
 EBE : Excédent brut d'exploitation  
 PBCAI : Profit brut courant avant impôt

Source : Enquête annuelle d'entreprises

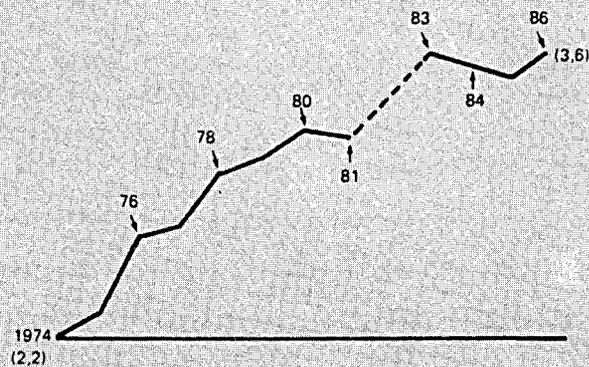
## EVOLUTION DES RESULTATS ECONOMIQUES

### Evolution des ratios en valeur



Source : Enquête annuelle d'entreprises

### Evolution des ventes en volume



Source : Rapports d'activité - Année 1982 non renseignée

rapidement (+ 36 %) entre 1974 et 1980, évolue plus lentement depuis cette date (+ 12 % de 80 à 86). Les soldes d'exploitation attestent depuis le début de la décennie d'un léger tassement. Le taux de valeur ajoutée (VABCF/CAHT) se dégrade à partir de 1980. Alors qu'il était stabilisé auparavant à environ la moitié du chiffre d'affaires, il n'en représente plus que 38 % en 1985. Ne peut-on voir là les effets d'une concurrence qui s'intensifie dans la période, sous la pression étrangère notamment, imposant des prix de plus en plus serrés alors que le coût des consommations intermédiaires n'a cessé de croître jusqu'en 1985 ? Les achats de matières premières nécessaires à la fabrication ainsi que de l'énergie sont négociés au niveau de la branche, mais, même achetés en grande quantité, ces produits restent indexés sur les cours internationaux ; or le pétrole et surtout la soude ont connu de fortes hausses pendant la dernière période 1982-1985. De même, l'excédent brut d'exploitation connaît, depuis 10 ans, une progression très irrégulière marquée en particulier par un "creux" au cours des années 1981 et surtout 1982.

Le "décrochement" que l'on constate en 1981-1982, aussi bien sur la valeur ajoutée que sur l'EBE, est sans doute à l'origine de la politique de rigueur instaurée à partir de cette date. Cette politique s'est manifestée par un ensemble de mesures ayant toutes le même objectif : accroître la rentabilité de l'entreprise en élevant sa productivité. L'extériorisation d'activités en est vraisemblablement une autre manifestation dont les enjeux sont malaisés à apprécier en l'absence d'éléments de comptabilité interne dont nous ne disposons pas. La diminution qui affecte la valeur ajoutée ainsi que l'excédent brut d'exploitation en 1984 et 1985 sont peut-être le résultat des filialisations intervenues ces deux années-là.

#### ● Réduire rapidement les frais de personnel

La baisse des effectifs, constante depuis la création de l'entreprise, est entrée dans une phase intensive depuis 1982. Pour décrire les évolutions d'effectifs, il est préférable de considérer la branche qui est une entité plus représentative que l'entreprise elle-même ; cette dernière en effet a vu ses effectifs réduits par filialisation au profit de la branche. Ainsi donc, la branche a perdu 15 % de ses effectifs en 7 ans (de 1975 à 1982), mais encore près d'un quart au cours des seules 3 années qui ont suivi, de 1982 à 1985.

Cette situation est le résultat d'un véritable "mot d'ordre", lancé en 1983 dans l'entreprise : supprimer les sur-effectifs. Ceux-ci ont été évalués avec la plus grande précision : 722 personnes à compter d'octobre 1983. Ce chiffre a été obtenu en calculant, en fonction d'un taux de productivité souhaité, les effectifs à atteindre dans chaque établissement. Ce sont les performances des étrangers appréciées semble-t-il à partir d'un indicateur global (frais de personnel/chiffre d'affaires) qui ont servi de référence : chez les Italiens, la part des frais de personnel dans leur chiffre d'affaires était de 26 % pendant qu'elle se situait à la même date à 38 % pour l'entreprise considérée.

#### Frais de personnel / chiffre d'affaires :

	78	79	80	81	82	83	84	85
en %	39	39	37	37	38	33	30	29

Source : Bilans sociaux de l'entreprise

Les réductions d'effectif ont eu un effet immédiat sur la productivité apparente du travail, en francs courants, en particulier si l'on soustrait des effectifs totaux le personnel travaillant au siège parisien du groupe.

#### Evolution de la productivité apparente du travail (VABCF/personne) :

	78	79	80	81	82	83	84	85
Indice (1)	57,2	81,1	83,7	84,2	100,0	120,1	124,7	138,2
Indice (2)			85,9		100,0		161,8	151,4

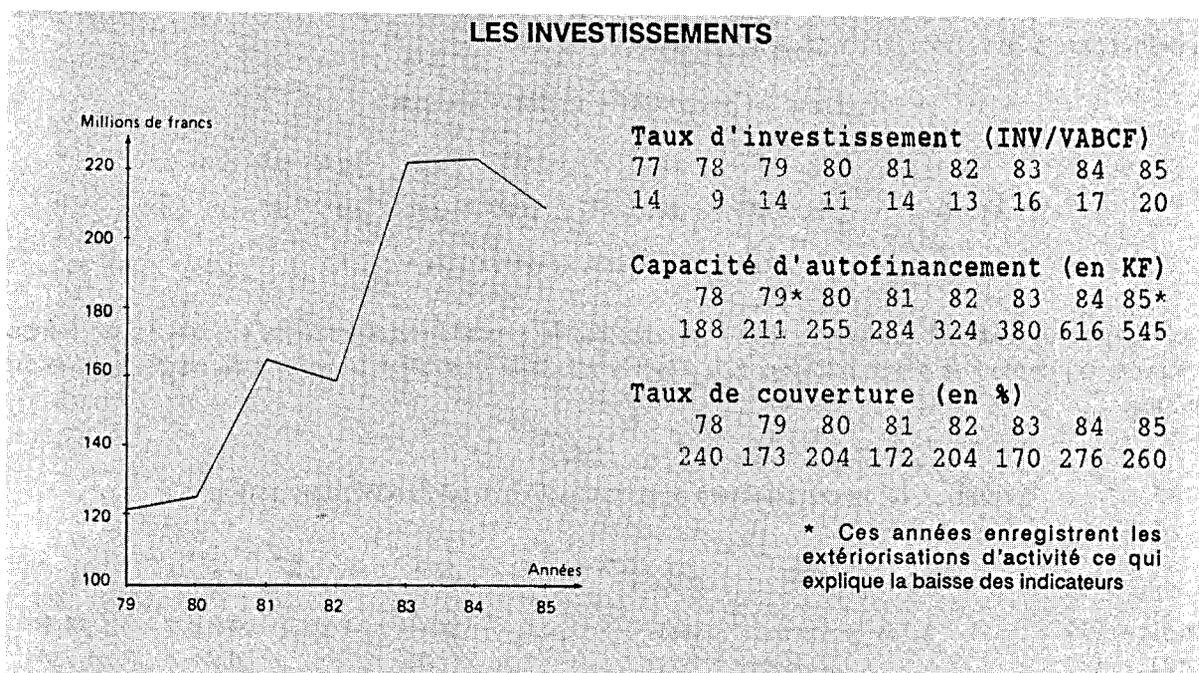
(1) Effectif au 31/12 (source : EAE) (2) Effectif hors holding (source interne)

La modernisation de l'outil a rendu plus évidente encore la nécessité de réduire les effectifs. Il faut ajouter que le processus de recherche systématique de gains de productivité avait été engagé dès l'année 1981 quand, dans chaque établissement, s'est déroulée la négociation sur la création de la cinquième équipe, avec réduction de l'horaire hebdomadaire et sans embauche. Cette négociation a principalement consisté à déterminer une nouvelle organisation des postes en supprimant ceux qui ne pourraient plus être tenus dans la mesure où le personnel qui y était affecté devait être intégré dans les équipes "tournantes" (dans l'établissement observé 5,5 postes environ ont été supprimés de cette manière en 1981).

● **Investir de plus en plus**

L'activité de l'entreprise a les caractéristiques spécifiques d'une industrie lourde, exigeant notamment des installations coûteuses. Le dernier équipement acheté dans l'établissement visité a ainsi coûté 8,7 milliards de centimes. Les équipements de fabrication sont soumis à des conditions de température et de pression telles qu'ils nécessitent un entretien fréquent et qu'ils ont une durée de vie assez courte. Ainsi, les appareils sont-ils révisés pour entretien chaque été et leur remplacement se fait au bout de 5-6 ans. En contre-partie, la modernisation des équipements est une source importante de gains de productivité. Les appareils les plus récents consomment moins d'énergie, les machines de fabrication de la dernière génération ont permis une moindre consommation des matières premières. De plus, ces machines ont engendré des gains importants de productivité dans la mesure où leur conception a été faite pour ne pas arrêter toute la ligne de production quand une seule section est en panne.

Facteur essentiel de la productivité, l'effort d'investissement n'a jamais été épargné par l'entreprise ; celui-ci a oscillé entre 10 et 15 % de la valeur ajoutée selon les années depuis 1971. Comme en atteste la série d'indicateurs présentée ci-dessous, l'entreprise consent, à partir de 1983, un effort supplémentaire, nettement supérieur à celui du reste du secteur qui était de 13,1% en 1984. Elle a ainsi récemment entamé la modernisation complète de toutes les phases de la production : fabrication, contrôle, gestion et ce dans presque tous les établissements qui la composent. L'augmentation de l'effort d'investissement et la réduction massive des effectifs ont été les actions les plus "visibles" de cette politique mais celle-ci s'est aussi accompagnée d'une prise de conscience, au niveau de base des unités, de la nécessité de réaliser des économies dans tous les postes de la comptabilité, en fabrication mais aussi dans les services administratifs : réduire, par exemple, les accidents du travail parce qu'ils sont aussi facteurs de coûts pour l'entreprise, mieux gérer les achats...



## 2. LA CONFIGURATION PRODUCTIVE

### 2.1. Modernisation intense de l'outil mais un produit relativement stabilisé

- **Un processus pas encore totalement maîtrisé mais sous surveillance**

La connaissance théorique des phénomènes thermiques très violents qui se produisent au moment de la fabrication n'est à l'heure actuelle pas encore complète. Il subsiste donc une part d'empirisme dans la conduite de la fabrication. Dans le passé, avec une conduite manuelle, le maintien d'une qualité correcte se faisait par habitude et par analogie. La stabilité de la main-d'oeuvre constituait donc un gage de régularité de la qualité. On comprend donc la nécessité que les responsables de l'établissement étudié avaient eue, dans la période passée, de contenir un turn-over qui avait tendance à "s'emballer".

A l'heure actuelle, bien qu'il s'agisse d'un processus en continu et partiellement automatisé, la boucle de régulation du système de production n'est pas totalement fermée : la part de décision humaine est encore importante; c'est le technicien de lancement qui initie les réglages des nouvelles campagnes de fabrication. La modernisation de la fabrication avec l'introduction des machines à sections indépendantes à la fin des années 70 a permis avant tout une accélération du rythme de production et des gains de productivité en limitant les arrêts de machines. L'introduction plus récente des automatismes avec un pilotage par ordinateur a pour conséquence de mettre le processus "sous surveillance" non pas de le conduire automatiquement. Le suivi informatique permet donc une plus grande rapidité de réaction aux déviations ; rapidité d'autant plus nécessaire qu'il s'agit d'un processus "aussi lourd à piloter qu'un pétrolier", caractérisé par une forte inertie.

*"Les difficultés mal maîtrisées dans la fabrication affectent le rendement mais n'affectent pas la qualité des produits emballés".* Cette remarque, recueillie au cours de l'observation, résume assez bien les difficultés de l'entreprise au milieu des années 80 : un processus pas encore parfaitement maîtrisé, un outil de production en cours de modernisation et exigeant encore une certaine expérimentation avec, en contrepartie les impératifs d'une concurrence vive nécessitant une qualité "sans faille". Si la bataille de la qualité a été gagnée dans les usines, dans la mesure où elles ont réussi à produire des biens avec la qualité maximale exigée, c'est au prix de rebut et donc de pertes assez importantes du fait de la maîtrise incomplète du processus. De plus, le maximum de pannes intervient au moment de la mise en route des campagnes de fabrication. Ceci constitue sans doute un frein à la politique annoncée de réduction des stocks. En effet, une telle organisation implique la multiplication des campagnes de production afin de répondre au plus près aux commandes de la clientèle. Or, la multiplication des campagnes signifie aussi la multiplication des mises en route...

- **Des améliorations du processus mais peu d'innovations sur le produit**

Comme nous l'avons évoqué plus haut, les mécanismes chimiques et physiques qui sont à l'origine du produit et de sa mise en forme font encore l'objet de recherches. Leur objectif est d'aboutir à une totale maîtrise du processus de fabrication et par voie de conséquence à une plus grande capacité d'innovation sur le produit et en particulier la possibilité de réduire davantage les matières consommées. Compte tenu de la nature du produit, les principaux détenteurs du savoir en la matière sont les constructeurs du matériel de fabrication. Or, les constructeurs de machines sont assez rares dans le monde ; il n'en existe aucun en France et très peu en Europe.

Dans l'entreprise observée, les machines de fabrication de la nouvelle génération ont toutes été achetées à un grand constructeur américain. L'entreprise est par ce fait entrée dans le "club" que celui-ci organise avec ses clients du monde entier. Les techniciens américains apportent ainsi leur assistance au moment

## LA COMBINAISON PRODUCTIVE

### *Capital par tête en 1984 :*

Immobilisations corporelles brutes/effectifs moyen : 446,3 KF

La même année, il était de 221 KF pour le secteur (niveau 40 de l'INSEE). L'écart important tient entre autres au fait qu'une grande partie du secteur, pris dans son ensemble, est constituée d'entreprises de façonnage et de transformation du produit exigeant des installations beaucoup moins lourdes que pour sa fabrication.

### *Participation financière à la formation continue (/ masse salariale)*

	79	80	81	82	83	84	85
Entreprise	1,87	1,90	1,84	1,86	1,80	3,40	3,89
Etablissement	1,80	1,80	2,00	2,00	1,80	3,10	-
Secteur (>2000 salariés)	1,69	1,55	1,67	1,78	1,71	2,21	-

### *Recherche-développement en 1984 (/VABCF)*

Entreprise	1,2 %	(dont 65 % pour le développement)
Secteur	3,0 %	

### *Taux d'encadrement en 1984 (Ingénieurs et cadres + TAM/Effectif total)*

Entreprise	30,1 %
Etablissement	22,6 %
Secteur	17,5 %

Source : Bilans sociaux de l'entreprise

de l'installation des machines sur les sites et les interventions de maintenance qu'ils sont amenés à faire par la suite sont facturées. Les techniciens d'entretien à l'intérieur des usines ont dû se former aux spécifications et aux normes américaines qui ne leur étaient pas familières. De plus, l'appartenance à ce club implique des clauses d'exclusivité de la part des utilisateurs. Ces conditions ne semblaient donc pas optimales pour l'acquisition d'une parfaite maîtrise du processus.

Il n'en demeure pas moins que l'entreprise consacre, spécialement au sein de son centre technique, une part de son activité au développement d'études sur les divers procédés utilisés au cours de la fabrication. Dans le but d'améliorer l'assistance technique aux fabricants, ce centre a initié, en 1985, des études concernant les équipements pour la phase de mise en forme du produit. Mais il a réalisé les développements les plus importants dans des domaines où l'entreprise pouvait agir avec plus d'indépendance, c'est-à-dire la phase de tri, qui succède à la mise en forme. L'entreprise a ainsi mis au point dans un de ses ateliers ses propres machines de tri qu'elle a brevetées. Elle connaît d'ailleurs dans ce domaine un succès certain puisqu'elle vend ces machines à de nombreuses entreprises du secteur, y compris à l'étranger. De même, elle exerce un contrôle technique étroit sur ses outillages de fabrication. Ces pièces représentent tout d'abord un coût non négligeable puisqu'elles doivent être renouvelées très fréquemment, mais surtout elles renferment, par leur structure interne, une part du métier. Une filiale de l'entreprise fabrique ces outillages puis, après usage, ceux-ci sont structurellement révisés par le laboratoire de contrôle de l'entreprise.

Au total cependant les dépenses destinées à la recherche par l'entreprise, telles qu'elles sont mentionnées dans l'enquête annuelle consacrée à ce sujet, apparaissent comme assez limitées vis-à-vis de celles que

le secteur, dans son entier, réalise - soit 1,2% de la VABCF en 1984 contre 3 %. On peut sans doute expliquer ce décalage par la faiblesse des recherches concernant le produit lui-même. De plus, il est probable que l'autre branche du secteur constitue une activité où les recherches sur le produit sont plus actives car poussées par une demande industrielle exigeante.

Ainsi que nous l'avons mentionné plus haut, un produit nouveau, comportant toutefois des matériaux traditionnels, a été mis au point dans la période récente par les constructeurs de machines. L'entreprise a commencé la fabrication de ce produit, sous licence américaine.

## **2.2. Les caractéristiques de la main-d'oeuvre se transforment malgré le faible renouvellement**

### **• Réduire les effectifs par tous les moyens, sans licencier**

Pour traduire dans les faits la décision de réduction des sur-effectifs annoncée en 1983 tout en en minimisant les conséquences sur les salariés, l'entreprise a élaboré un Plan social pour la période 1984-1985. Ce plan utilise une panoplie de mesures différenciées : reprise et extension des mesures de départs déjà en vigueur et plan de formation exceptionnel pour le personnel restant.

Les mesures d'âge s'appliquant à l'ensemble du personnel ont eu les incidences numériques les plus larges mais des actions plus ciblées telles les incitations individuelles au départ ont aussi été utilisées. Dès 1982, le départ à la retraite du personnel de plus de 56 ans est organisé, avec l'aide du FNE. Cette mesure, qui a été prorogée les années suivantes, a permis le départ de près de 1 200 personnes de 1982 à 1985, compte tenu du fait que la moyenne d'âge dépassait 40 ans en 1982. Dans l'usine enquêtée, 184 salariés sont partis de 1981 à 1984 (dont 86 pré-retraités et 47 démissions), 28 embauches ont été réalisées pendant la même période.

Cette contraction brutale des effectifs, uniformément répartie sur toutes les catégories, a pu être "assimilée" sans trop de difficulté, notamment à la fabrication, dans la mesure où elle a été précédée et accompagnée d'un renouvellement massif des équipements de production. Ainsi, dans l'établissement observé, la suppression d'un gros appareil en 1981 (grâce à la modernisation des deux autres encore en activité) a entraîné la suppression des lignes de fabrication qui lui étaient connectées sans pour autant réduire la production. Tout l'éventail des emplois de production a alors été concerné : les machinistes, les trieurs, la maîtrise, les professionnels de l'entretien. Le renouvellement accéléré des machines de fabrication a également engendré un surcroît de productivité.

Parallèlement, dans les établissements ont été mises en oeuvre des méthodes de sortie plus ciblées, consistant à encourager au départ des catégories particulières ou des individus dont la présence, pour les raisons les plus diverses, n'est plus désirée. Dans l'établissement observé, l'objectif de deux départs par mois était poursuivi. L'incitation aux départs est essentiellement financière : sous forme de primes dont le montant, individuellement négocié, n'est jamais inférieur à la prime de licenciement. Certains des travailleurs immigrés, d'ailleurs peu nombreux, présents sur les sites sont ainsi partis les premiers (dès 1980) avec les primes de retour. Ces incitations au départ ont pris par la suite des formes plus élaborées comme le défraiement d'une formation de longue durée, le paiement d'un surcroît de loyers en cas de déménagement ou une aide pour l'achat d'une ferme ou d'un camion pour ceux qui désiraient fonder leur entreprise. En l'absence de fermeture complètes de sites, le recours à la structure d'aide à la reconversion, mise en place au niveau du groupe, a été limité.

L'ensemble de ces mesures, utilisées jusqu'en 1985, se caractérise par son contenu globalement non "douloureux" pour le personnel. Pourtant, la réduction des effectifs n'a pas été sans conséquence sur le personnel restant : outre le sentiment de surcharge de travail pour certains salariés, elle a également entraîné une situation d'instabilité dans les postes vacants dont les titulaires ont dû être rapidement remplacés sans embauches extérieures. Ainsi, des salariés en instance de départ occupent des emplois provisoires, ou bien parfois des mobilités inattendues ont été organisées : un ancien posté tient le standard, un autre fait le suivi de gestion. Ces mobilités plus ou moins volontaires ne sont d'ailleurs pas toujours bien acceptées.

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

### - Répartition de l'effectif par qualification (en %)

	Ouvriers		Employés		TAM	Cadres
	ONQ	OQ				
1980	39,4 %	28,3 %	8,6 %	14,4 %	9,2 %	
1985	12,7 %	48,1 %	7,8 %	19,7 %	12,0 %	

### - Taux de féminisation

	Ouvriers	Employés	TAM	Cadres	Total
1980	3,4	64,6	17,4	8,8	11,2
1985	1,5	68,8	17,2	12,0	10,8

### - Travailleurs étrangers (/effectif total)

Entreprise	1980 : 2,8 %	1985 : 2,2 %
Etablissement	1981 : 5,6 %	1984 : 5,4 %

### - Ancienneté

Totale	1980 : 14,6 ans	1985 : 17 ans
% - 5 ans	1980 : 7,1 %	1985 : 6,9 %
% + 35 ans	1980 : 1,6 %	1985 : 1,2 %

### - Taux d'entrée (total des entrées/effectif moyen de l'année considérée)

CDI	1980 : 1,6 %	1985 : 1,2 %
CDD	1980 : 17,1 %	1985 : 31,1 %

### - Taux de sortie (total des sorties/effectif moyen de l'année considérée)

CDI	1980 : 3,2 %	1985 : 5,6 %
CDD	1980 : 25,0 %	1985 : 30,1 %

Source : Bilans sociaux de l'entreprise

## ● Recomposition de la catégorie ouvrière et remise en cause de sa hiérarchie interne

Depuis 1980, l'ensemble des mouvements externes - principalement les départs - et les mobilités internes qui en ont résulté ont abouti à modifier de façon sensible la structure des emplois dans l'entreprise. La qualification ouvrière s'est ainsi inversée en 5 ans au profit des plus qualifiés. Un double mouvement explique cette évolution. Les départs "volontaires" du personnel qui tenait les postes les moins qualifiés ont été particulièrement encouragés. Parallèlement, la modernisation des machines de fabrication et l'installation de machines là où le travail se faisait autrefois en grande partie à la main, au tri, induisent une réduction des emplois peu qualifiés tout en exigeant un peu plus de tâches d'entretien.

Ainsi, dans l'établissement observé, la mécanisation des opérations de tri a entraîné récemment la création d'une véritable "filière" dans ce secteur dont l'aboutissement est le poste de l'"intervenant secteur tri". Les titulaires de ce nouveau poste sont susceptibles de faire les petits entretiens préventifs et des dépannages de première urgence sur les machines. Cette extension des compétences des anciens conducteurs de machines a l'intérêt majeur de réduire certains postes d'électro-mécaniciens d'entretien, postés à la phase de tri. Les personnes concernées seront classées parmi les ouvriers qualifiés lorsqu'ils auront suivi une formation. Ainsi les emplois de fabrication au sens strict ne constitueront-ils plus, comme dans le passé, l'aboutissement de la filière en fabrication.

Dans le même temps, les machinistes expriment un certain mécontentement face à ce qu'ils considèrent être une intensification de leur travail. Dans la période récente, plusieurs facteurs auraient selon eux joué dans ce sens. L'installation des nouvelles machines de fabrication, dont les performances sont de plus en

plus élevées, est la raison la plus fréquemment avancée. De plus l'introduction de la surveillance électronique a entraîné un plus grand nombre de réglages à faire. Enfin la création de la cinquième équipe a impliqué la suppression de postes jugés peu utiles : ainsi progressivement tous les aides-machinistes qui travaillaient sur les lignes pendant que les machinistes étaient en arrêt réglementaire ont été supprimés.

Il s'agit là d'une évolution très profonde de la structure ouvrière. Celle-ci était traditionnellement fondée sur la prééminence des machinistes, par rapport aux agents du tri. La revalorisation plus spectaculaire des postes du tri sans qu'elle soit compensée par une évolution identique en fabrication et alors même que les machinistes estiment que leur travail s'y intensifie, peut remettre en cause la "hiérarchie de la fabrication". Or, la gestion de la main-d'oeuvre dans les usines repose sur cette hiérarchie. Les machinistes sont les vrais fabricants, sur eux reposent en partie la bonne qualité du produit et surtout l'amélioration des rendements. Au-delà de la hiérarchie salariale qui est encore plus ou moins préservée, c'est l'identité professionnelle de ce groupe qui se trouve menacée.

Les techniciens et les cadres voient leur poids s'accroître dans la période récente. Ce sont en effet les catégories pour lesquelles un renouvellement limité a été maintenu. Dans l'établissement étudié, une quinzaine de jeunes diplômés de niveau III a été embauchée dès 1982 afin d'assurer à terme la relève de la maîtrise partante. Cette opération n'a pas totalement réussi car la plupart ont quitté l'établissement assez rapidement pour gagner d'autres composantes de l'entreprise ou du groupe. Cet échec vient en partie du fait que les jeunes embauchés ont été d'abord affectés à des emplois de fabrication postés où les conditions de travail difficiles les auraient découragés.

#### • La formation continue : un outil de gestion de la main-d'oeuvre aux multiples usages

Comme dans l'ensemble du secteur, la main-d'oeuvre de l'entreprise est globalement peu formée. Traditionnellement l'adaptation au métier se faisait sur le tas. La plupart des ouvriers de la fabrication, y compris les machinistes, n'ont aucun diplôme ou alors un CAP sans rapport avec le métier exercé.

Dans une période de renouvellement et d'automatisation de l'outil de production, le rôle premier dévolu à la formation dans l'entreprise est donc l'adaptation aux postes et l'accompagnement de la modernisation technologique. Destinées aux ouvriers, ces formations sont réalisées essentiellement à l'intérieur des sites avec des formateurs "maison". L'adaptation aux nouvelles machines de fabrication s'est faite sur le lieu de travail ; elle a été largement prise en charge par les cadres et les ingénieurs dans un temps hors production, mais pendant le temps de travail.

Compte tenu de ces caractéristiques, le coût de ces formations s'avère relativement peu élevé. Ceci contribue à minimiser de fait l'effort financier de formation, tel qu'il apparaît tout au moins dans la déclaration 2483 jusqu'en 1983. Il convient cependant de remarquer que le taux de participation financière était légèrement supérieur à celui des entreprises du secteur de taille comparable et que, selon le responsable de la formation dans l'usine, les dépenses réelles excédaient largement le cadre de dépenses définies par la loi et effectivement retenues dans la déclaration.

Au cours des années 1982 et 1983, des actions de formation plus "anticipatrices" ont été mises au point : la préparation aux CAP unités capitalisables (CAPUC) d'électromécanicien ou de mécanicien de fabrication, des formations pour les futurs "intervenants secteur tri". Ce sont là des actions au contenu assez élaboré, de longue durée (jusqu'à 800 heures) et impliquant plusieurs organismes formateurs. Leur objectif n'est pourtant pas totalement comparable. Dans le cas des intervenants secteur tri il s'agit de préparer à un futur poste effectivement prévu dans l'organisation. Les CAPUC, quant à eux, permettent de donner aux salariés qui les suivent une formation professionnelle assez générale pour leur permettre d'envisager plus efficacement les évolutions pressenties ; ils leur apportent une certification en vue de leur faciliter une mobilité future, interne ou éventuellement externe.

A partir de 1984, la négociation avec les Pouvoirs Publics d'un "plan exceptionnel" de formation a correspondu à une nouvelle stratégie de la formation. C'est d'abord par son ampleur que ce plan était exceptionnel : 15 jours annuels de formation pour les 2 000 agents de jour de l'entreprise. Ces chiffres expliquent l'importance de l'effort financier nécessaire, (soit près de 4 % de la masse salariale), et réalisé avec l'aide du FNE. La procédure choisie était la suivante : deux semaines de formation dont le contenu

se répartissait selon quatre thèmes au choix pour l'ensemble des personnels concernés : "élargissement de la culture industrielle", "transfert de l'outil informatique aux utilisateurs", "développement des techniques de communication", "amélioration de la connaissance des mécanismes de l'économie". Le personnel de jour, seul concerné par cette opération, est constitué de multiples composantes : les agents d'entretien, les cadres, le personnel administratif... Outre l'apport formatif que pouvait constituer un tel montage, il avait également pour objectif de mettre en oeuvre une réduction du temps de travail du personnel non directement productif. Au demeurant, il n'était pas obligatoire pour les salariés concernés de suivre les formations proposées, puisqu'ils pouvaient également prendre 15 jours de congé sans solde - ce que très peu d'entre eux ont fait.

En conclusion, il apparaît donc que la formation continue est utilisée dans l'entreprise comme un outil assez complexe de gestion de la main-d'oeuvre. Cette liaison entre formation et gestion est d'ailleurs facilitée au sein des établissements par la présence des équipes "organisation-formation" présentes le plus souvent à l'intérieur des services relations humaines et dont la mission est double : organisation des postes de travail et élaboration des programmes de formation. Dans la période actuelle, ces équipes sont chargées de mettre sur pied une organisation des services qui contribue à diminuer le nombre des postes requis, les responsables des relations humaines étant chargés de négocier les départs des individus eux-mêmes.

### **2.3. Les relations internes en évolution mais pas de pratiques réellement alternatives**

La politique du groupe avait dans le passé deux constantes : d'une part une homogénéisation des procédures de gestion et une certaine centralisation des décisions et, d'autre part, la prise en compte du facteur "social" comme élément constitutif de la stratégie d'ensemble. La période ouverte dans les années 80, sans remettre totalement en cause ces options, leur donne cependant une inflexion certaine.

- **Une volonté de décentralisation du débat interne...**

Dans les années 70, le fonctionnement de l'entreprise a connu une centralisation croissante sous le double effet de la volonté de ses dirigeants mais aussi sous la pression d'un certain "centralisme" des partenaires de l'entreprise, patronaux et syndicaux.

La nécessité pour le groupe, à son origine, de fédérer des entreprises ayant des histoires très différentes l'a conduit à exercer sa tutelle sur chacune d'elles ; les contrôleurs de gestion ont été les premiers agents d'une standardisation des procédures comptables. Dans l'entreprise étudiée, la centralisation a été poussée assez loin : les usines ont perdu leur stricte spécialisation en matière de produits fabriqués et l'ordonnancement de la production se fait depuis le siège ; par voie de conséquence, la fonction commerciale a échappé aux sites et les achats des principales matières sont négociés de façon centralisée. De même, si les ouvriers et les agents de maîtrise sont gérés par les établissements, la gestion des cadres est prise en charge par la Direction des relations humaines du siège. L'application de procédures identiques pour l'ensemble des entreprises du groupe, a été un facteur important d'unification. La mobilité entre les différentes composantes du groupe est d'ailleurs organisée et fortement conseillée pour les cadres.

En matière de négociation sociale, le syndicat CGT, principal partenaire de l'entreprise, poussait à choisir le terrain fédéral. La très forte concentration du secteur jouait dans le même sens du côté patronal. Ainsi la négociation sur la politique de main-d'oeuvre dans le secteur pendant les années 70 s'est-elle déroulée au niveau des fédérations, patronales et syndicales. A la fin de cette décennie, l'entreprise a voulu prendre du champ par rapport à ce cadre qu'elle jugeait trop contraignant, surtout en matière de politique salariale. Elle a donc relancé la négociation au niveau de l'entreprise elle-même. La longue négociation de 1980 à 1982 sur la création de la cinquième équipe a été l'occasion pour elle, d'imposer ce niveau et même le niveau local - le site - au syndicat CGT qui ne le souhaitait pas, ce qui explique d'ailleurs en partie la longueur de la négociation sur ce sujet.

- ... mais un certain affaiblissement des relais locaux

Dans les années 70, le rôle des syndicats dans la concertation sociale était largement admis mais, à partir des années 80, des évolutions se produisent dans ce domaine qui tiennent d'une part à la volonté délibérée de l'entreprise et d'autre part à la pression des circonstances dues à la crise. L'entreprise a ainsi cherché à limiter le rôle des syndicats, jugé excessif. On peut trouver des exemples de cette nouvelle attitude dans l'établissement observé. Dans cette usine, les syndicats exerçaient encore jusqu'à la fin des années 70 un certain contrôle sur des décisions prises en matière de gestion du personnel. Il existait ainsi une "commission d'embauche" paritaire, où les syndicats exprimaient leur opinion sur le profil des candidats. De même en matière de formation continue, les représentants syndicaux à la Commission formation recevaient-ils toutes les demandes des salariés au même titre que la direction. Ces procédures ont été progressivement supprimées.

Enfin, la réduction rapide et massive des effectifs à partir de 1982 a conduit, notamment à la suite du départ des "anciens", porteurs de l'histoire de leur usine et de l'entreprise, à une certaine mise en sommeil de la vie sociale. On peut penser aussi que la crainte face à l'avenir et à une éventuelle perte d'emploi n'encourage pas à la mobilisation. Ainsi ni les groupes d'expression des salariés, ni les cercles de qualité ne fonctionnaient dans l'usine au moment de l'observation. D'ailleurs la réduction importante des horaires hebdomadaires pour les postés (à 33 h 36), liée à la mise en place de la cinquième équipe, crée une certaine tension dans l'organisation du temps à l'intérieur des usines rendant entre autres assez difficiles les remplacements des absences pour cause de maladie, de formation ou de concertation.

### 3. AJUSTEMENTS ET PERSPECTIVES

La situation assez favorable des années passées où l'entreprise jouissait d'une position commerciale assez protégée et développait rapidement ses ventes est achevée. L'entreprise semble bien être entrée dans une phase plus difficile de son histoire où les difficultés commerciales laissent apparaître des problèmes plus structurels d'efficacité productive. Les solutions que l'entreprise a rapidement mises en oeuvre, jusqu'en 1985, n'ont pas été des demi-mesures. Elles ont mis en jeu des sommes considérables et ont concerné, directement ou indirectement, une grande partie des effectifs.

#### 3.1. Des ajustements de grande ampleur sur la main-d'oeuvre

L'activité à laquelle appartient l'entreprise est d'abord une industrie de process qui se caractérise par un coût d'immobilisation très élevé représentant une année de chiffre d'affaires environ. Si la plupart des matières premières sont banales et relativement peu onéreuses, la part de la main-d'oeuvre n'y est pas négligeable et supérieure à celle qu'elle occupe dans une industrie de type capitalistique ; c'est aussi une industrie de masse nécessitant une "couverture" commerciale très étendue et dont les produits sont fortement standardisés et banalisés.

Du fait de sa place prééminente sur le marché français, l'entreprise est particulièrement sensible à la conjoncture assez difficile où la concurrence des matériaux de substitution et surtout celle des fabricants européens l'oblige à, simultanément, tenir ses prix et proposer une qualité excellente. Dans ce contexte, la réduction des coûts constitue un préalable pour maintenir à la fois les prix et la rentabilité. Après avoir fait le constat que ses coûts de main-d'oeuvre étaient supérieurs à ceux de ses concurrents, l'entreprise a voulu agir en priorité sur ce dernier élément. D'autant que sa marge de manoeuvre apparaît comme assez étroite à l'égard des autres facteurs.

Les possibilités d'innovations sur le produit très standard sont, somme toute, assez limitées. Des innovations plus conséquentes impliqueraient une maîtrise du process que l'entreprise ne possède pas totalement ou pourraient signifier, dans cette industrie de process, une révision notable des équipements

productifs. Par ailleurs, sa capacité de négociation commerciale est fortement contrainte tant vis-à-vis de ses fournisseurs que de ses clients. Nous avons vu en effet qu'une partie de ses consommations intermédiaires étaient cotée sur les marchés internationaux : les prix de ces produits sont donc imposés à l'entreprise.

### **3.2. Des ajustements sur la main-d'oeuvre plus quantitatifs que qualitatifs**

Les mesures prises à partir de 1982 ont dans un premier temps consisté à réduire le volume total de la main-d'oeuvre. L'objectif principal était d'engager un processus de réduction des effectifs et toutes les mesures allant dans ce sens, individuelles ou collectives, ont été mises en oeuvre : pré-retraites, incitations financières diverses. On peut peut-être ranger dans cet ensemble - tout au moins pour partie - le plan de formation exceptionnel de 1984-1985 qui, au-delà de l'objectif de réduction du temps de travail, révélait *de facto* des sur-effectifs parmi le personnel de jour.

Cette réduction d'ampleur des effectifs opérée dans un laps de temps assez court - à peine trois ans - et réalisée le plus souvent de manière "aveugle" - par des mesures d'âge - a des incidences sur le processus productif. Ainsi, la nécessité de mener à bien des fabrications d'excellente qualité à un moment où les équipements se renouvellent rapidement et où la main-d'oeuvre est restreinte a des conséquences néfastes sur les rendements. Par ailleurs le fait que les effectifs d'ouvriers sont "au plus juste" rend difficile leur disponibilité pour des actions de formation, d'autant qu'ils sont postés.

Parallèlement, la main-d'oeuvre, notamment ouvrière, n'est quasiment pas renouvelée : pas d'embauches et des actions de formations que l'on pourrait qualifier "d'extensives" (plan exceptionnel) ; les actions de formations plus anticipatrices, telles les CAPUC, ont concerné davantage la maîtrise et les réglers que les ouvriers de fabrication. De plus, en l'absence d'embauche, la moyenne d'âge s'élève... Ne peut-on considérer alors que, dans ces conditions, les capacités d'évolution de la main-d'oeuvre, indispensables pour la mise en place d'une nouvelle configuration productive, risquent d'être quelque peu émoussées.

Une adaptation quantitative de la main-d'oeuvre ne comporte-t-elle pas certains risques sur l'avenir, tout en freinant la réalisation des objectifs que l'entreprise s'est assignée par ailleurs. Ainsi par exemple, l'objectif d'une meilleure adaptation des campagnes de fabrication aux commandes des clients dans le but de réduire les stocks - dans l'entreprise ou même chez le client - nécessiterait sans doute une organisation différente de la fabrication. Les réglages initiaux des machines devraient en effet se faire aussi bien les jours de semaines - comme cela se fait actuellement par les techniciens de lancement - que la nuit ou pendant les fins de semaines. Cela pourrait signifier alors un élargissement des compétences des actuels machinistes ou bien l'embauche de personnel qualifié ; or aucune de ces solutions n'était, semble-t-il, à l'ordre du jour dans l'entreprise au moment de l'enquête.

On ne peut dire pourtant que l'entreprise se soit limitée aux seules mesures quantitatives ; nous avons signalé ses efforts "d'économies" et de réorganisation dans tous les domaines. Les investissements très lourds qu'elle a consentis à partir de 1982 ont pour effet de renouveler de façon significative ses équipements de fabrication ainsi que de moderniser les autres fonctions y compris la gestion. Il est probable enfin que la période entamée en 1982 ne soit que la première phase d'un processus plus long de transformation de l'entreprise et de son personnel en particulier.

### **3.3. Des inconnues pour l'avenir de l'entreprise**

Que ce soit l'évolution technologique qui régira le processus de fabrication de demain, ou l'avenir du produit lui-même, ce sont là des inconnues qui hypothèquent le devenir de l'entreprise. En matière de processus technologique, des évolutions importantes sont attendues pour la fin de la décennie. Ces évolutions concernaient à la fois une plus grande automatisation du process et la robotisation de certaines phases de la fabrication (l'entretien des outils de fabrication en particulier). Si les capacités d'anticipation de l'entreprise sont réelles, il n'en demeure pas moins qu'elle est en ce domaine relativement dépendante des options technologiques qui seront prises par d'autres, c'est-à-dire les constructeurs d'équipement.

Par ailleurs, l'avenir du produit pourrait être compromis par une mutation de la demande vers des produits concurrents. On peut certes faire l'hypothèse que le groupe, à la fois producteur et utilisateur des produits de l'entreprise étudiée, tentera d'influer positivement sur la demande en proposant des produits finaux comportant des matériaux traditionnels. Mais, même si elle se confirmait, une telle attitude ne serait sans doute pas poursuivie si le groupe n'y trouvait plus son compte face à la concurrence dans le secteur des produits finaux de consommation, concurrence qui serait plus efficace en raison de choix industriels différents. Le mouvement progressif de filialisation et d'extériorisation des autres activités de la branche depuis 1980 peut-il conduire à autonomiser complètement cette dernière activité ?

## CONCLUSION

On peut considérer que l'entreprise est actuellement dans une **phase de transition**. Il s'agit en effet pour cette entreprise de "négocier" son passage vers une configuration plus nettement capitalistique alors que jusqu'à présent on pouvait qualifier cette industrie de "mixte" : mi-main-d'oeuvre, mi-capitalistique. L'évolution technologique, avec le développement de l'informatique en particulier, a permis de supprimer de nombreux postes de fabrication à caractère répétitif mais aussi de contracter tout l'éventail des emplois. Ainsi en un peu plus de dix ans, l'usine étudiée aura perdu la moitié de ses effectifs pour une production réalisée supérieure.

A maints égards aussi, la période étudiée était pour l'entreprise **une période d'attente**, attente d'évolutions qui doivent intervenir dans un proche avenir et dont les conséquences sont primordiales pour elle. Attente d'abord de développements technologiques qui devront prochainement concerner le processus lui-même et ainsi consacrer la phase ultime de sa maîtrise tout en permettant une transformation profonde de la fabrication. Attente aussi de l'évolution de la demande vers des matériaux concurrents qui peut, si l'offre industrielle y répond, mettre en cause le marché de l'entreprise. Attente enfin des choix stratégiques opérés par le groupe dans lequel l'entreprise étudiée contribue à une activité - les biens intermédiaires - qui pèse proportionnellement moins lourd que par le passé, par suite du développement de l'activité biens de consommation. Or toute l'histoire du groupe depuis sa création est faite de décisions rapides et souvent inattendues pour les tiers dont l'objectif visait à conforter sa place sur son marché principal.

Face à cet avenir incertain, l'entreprise a agi dans la période d'une manière plus "quantitative" que "qualitative". Avant de transformer ses caractéristiques dans un sens dont l'objectif n'est pas totalement perceptible, la première urgence était pour elle de conserver ses parts de marché, menacées par les concurrents étrangers, en réduisant ses prix et donc ses coûts, et d'abord celui constitué par sa main-d'oeuvre. La main-d'oeuvre de l'entreprise fortement réduite, relativement vieillie et peu formée dans l'ensemble, pourra-t-elle aborder les mutations technologiques de demain ? L'entreprise s'y emploie dans un contexte particulièrement difficile.







**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