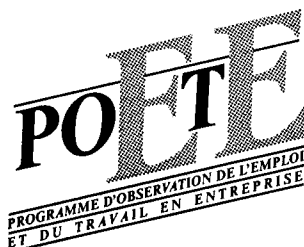


---

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

---



**STRATÉGIE DE GROUPE  
ET ÉCLATEMENT D'UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE**

**(Le cas d'une entreprise de mini-informatique)**

**Gilles MARGIRIER**

**Institut de recherche économique et de planification (IREP)  
Université de Grenoble II**

---

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

---

# MONOGRAPHIES POETE

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

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

**Volume 1 : Stratégie de groupe et éclatement d'une entreprise industrielle  
(le cas d'une entreprise de mini-informatique)**

**Gilles MARGIRIER - IREP**

Un potentiel de recherche important ; une gestion des ressources humaines active ; des investissements non négligeables ; mais un échec industriel au moins relatif. Les tribulations de cette entreprise dans les stratégies successives de grands groupes français reflètent les incertitudes et le manque de compétitivité de certaines composantes de l'industrie de pointe française.

**Volume 2 : La tertiarisation d'une entreprise industrielle  
(le cas d'une entreprise du secteur imprimerie-presse-édition)**

**Marie-Annick BARTHE - LES**

Rationalisation de la production, affirmation d'une stratégie et professionnalisation de la main-d'œuvre : la stratégie (en cours) de cette entreprise, fortement marquée par un engagement confessionnel, s'est appuyée sur une gestion du personnel anticipatrice et se traduit par un net redressement de la situation économique.

**Volume 3 : La réussite d'une stratégie fondée sur le renforcement de la fonction commerciale  
(le cas d'une entreprise du bâtiment)**

**Fernando FARIA DE OLIVEIRA - GESI**

Confrontée à une variabilité et une hétérogénéité aiguës de sa demande, cette entreprise n'a cessé de renforcer les effectifs et le rôle de la fonction commerciale. Les innovations de produits et d'organisation concourent à la mise en place d'une gestion à la commande. L'exigence de flexibilité pousse à la constitution d'une politique du personnel beaucoup plus motivante mais limitée en matière de formation continue.

**Volume 4 : Déréglementation et accentuation de la concurrence : quelle adaptation ?  
(le cas d'une grande entreprise professionnelle)**

**Christine LENEVEU - IRED**

A compter de 1984, l'entreprise subit le contrecoup de la réduction des commandes militaires et de la déréglementation des autres marchés publics. Des ajustements de court terme sont d'abord privilégiés afin de réduire les coûts. Une transformation structurelle s'amorce.

**Volume 5 : Réduction sensible des effectifs et détataylorisation de l'organisation  
(le cas d'une entreprise brassicole)**

**Frédéric HERAN - BETA**

De longue date, cette entreprise a mené une politique de l'emploi innovante. Un plan ambitieux, liant modernisation économique et modernisation sociale, a été confronté à une contraction de marchés plus marquée que prévu. L'accélération des réductions d'effectifs s'avèrera-t-elle compatible avec la participation du personnel qu'appelle le projet de "détaylorisation" et le recours systématique à la formation continue qui accompagne celle-ci ?

**Volume 6 : Ajustements de court terme ou flexibilité stratégique d'une PME ; un compromis délicat  
(le cas d'une société de services rendus aux entreprises)**

**Yves DUPUY et Maurice OURTAU - CEJEE**

Cette entreprise couvrait une croissance sensible qui résulte d'activités de sous-traitance fortement fluctuantes. La rapidité des ajustements a largement conditionné l'obtention de bons résultats économiques. Leur poursuite nécessite de constituer une compétence professionnelle stable et reconnue. Un délicat compromis reste à construire.

**Volume 7 : L'insertion d'un établissement dans une stratégie de groupe  
(le cas d'une entreprise des fils et fibres synthétiques)**

**Sylvie CELERIER - CEREQ**

Cette entreprise est le fruit d'une restructuration des activités textiles de son groupe. Trois transformations majeures, suivies dans le principal établissement, ont été menées de front : recentrage de l'activité sur des produits à forte valeur ajoutée, rénovation complète des équipements, fort renouvellement de la main-d'œuvre. Le redressement des résultats économiques a facilité le passage d'une gestion "adaptative" à une gestion "anticipatrice".

# **STRATÉGIE DE GROUPE ET ÉCLATEMENT D'UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE**

**(Le cas d'une entreprise de mini-informatique)**

**Gilles MARGIRIER**

**Institut de recherche économique et de planification (IREP)  
Université de Grenoble II**

Un potentiel de recherche important,  
une gestion des ressources humaines active,  
des investissements non négligeables, mais un échec industriel  
au moins relatif.

Les tribulations de cette entreprise dans les stratégies  
successives de grands groupes français reflètent les incertitudes  
et le manque de compétitivité de certaines composantes  
de l'industrie de pointe française.

**COLLECTION DES ÉTUDES N° 48.1  
Février 1989**



## SOMMAIRE

<b>1. POSITIONNEMENT ECONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL DE L'ENTREPRISE</b> . . . . .	9
1.1. Un ralentissement d'activité à partir de 1980 et la montée de difficultés financières . . . . .	9
1.2. L'entreprise et ses marchés . . . . .	10
1.3. Les relations entre l'entreprise et son groupe d'appartenance . . . . .	14
<b>2. LA CONFIGURATION PRODUCTIVE ET LES AJUSTEMENTS ECONOMIQUES</b> . . . . .	16
2.1. Le degré de maîtrise du processus de production . . . . .	16
2.2. L'organisation fonctionnelle . . . . .	18
2.3. La gestion de la main-d'oeuvre . . . . .	18
<b>CONCLUSION</b> . . . . .	21



## CARTE D'IDENTITE

- **Jusqu'en 1986** : Société anonyme, filiale d'un groupe français d'informatique
- **Depuis cette date** : deux établissements de recherche, études et production de mini-ordinateurs insérés dans une division de production du groupe. Cette division appelée "entité" regroupe les produits de micro-informatique, de mini-informatique, les terminaux et les serveurs
- **Code APE** : 2701 - Matériel de traitement de l'information
- **Société créée en 1975**
- **Effectifs en 1986** : 786 personnes (598 dans l'établissement 1 et 188 dans l'établissement 2)

**F**ondée en 1975 pour constituer un pôle français de la mini-informatique par regroupement d'activités jusque-là dispersées, l'entreprise conçoit, fabrique et commercialise des mini-ordinateurs. Disposant d'un savoir-faire industriel important dans le domaine du matériel, l'entreprise est toujours apparue comme techniquement performante ; au plan économique en revanche, ses résultats n'ont pas été à la hauteur de ses capacités techniques. Depuis 1980 tout particulièrement, elle est en proie à de sérieuses difficultés financières que seule l'appartenance à un grand groupe soutenu par l'Etat rend supportables.

A l'origine essentiellement axée sur des calculateurs destinés à la conduite de procédés industriels, aux laboratoires scientifiques et médicaux et à la gestion industrielle d'une part, à la gestion de réseaux de communication d'autre part, l'entreprise a, à partir de 1982-83, diversifié sa production et commencé à produire et commercialiser, sans toutefois les concevoir (production sous licence), deux calculateurs de type scientifique. En outre, en temps que filiale, elle est amenée à prendre part à une division du travail au sein du groupe qui l'amène à réaliser certaines opérations de fabrication de produits d'autres entreprises du groupe ou d'autres unités de production.

L'histoire de l'entreprise a été marquée par celle, chaotique, de l'industrie informatique française. Longtemps "délaissée" par le groupe auquel elle appartenait et dont l'informatique n'était pas la vocation première, elle est passée fin 1982, à la faveur des restructurations opérées sous l'égide du gouvernement d'alors, dans le giron d'un autre groupe spécialisé celui-là dans l'informatique. De 1983 à 1986, elle s'est progressivement insérée dans les structures de ce groupe soucieux de définir son identité, d'affirmer son unité et à la recherche d'économies d'échelle. Ainsi, les services commerciaux de l'entreprise ont été, dès 1984, fondus dans le réseau commercial unique du groupe et installés dans la région parisienne.

Au niveau local, il faut noter que cette entreprise a marqué de son empreinte le tissu productif. En effet, pionnière en matière de mini-informatique, elle a concentré très tôt un grand potentiel de recherche-développement, noué des liens très étroits avec les laboratoires de recherche universitaire et développé dans le même temps l'image d'une entreprise très dynamique tant par son activité que par le modèle social mis en oeuvre, le syndicat CFDT très majoritaire dans l'entreprise et fortement présent

*parmi les cadres ayant largement contribué à la forme prise par les relations sociales dans l'entreprise. L'originalité de l'entreprise tient encore à l'essaimage très important de ses cadres, chercheurs et ingénieurs, vers de nombreuses petites entreprises nées à la fin des années 70 à la faveur de la création d'une Zone Industrielle et de Recherche Scientifique et Technique. On peut dire que pendant plusieurs années, elle a été un véritable creuset pour la création d'entreprise. Pas moins de 50 à 60 ingénieurs ont, en 10 ans, quitté l'entreprise pour s'installer dans la zone industrielle et scientifique toute proche, fondant au total 16 entreprises.*

*Restée entreprise filiale jusqu'en 1986, l'entreprise a, depuis cette date, perdu son autonomie et les deux établissements sont devenus unités de production et de recherche du groupe insérées dans une division.*

*Depuis le début 1987, le personnel de ces établissements est sous le coup de l'annonce d'un plan de restructuration. Aujourd'hui (fin 87) les choses semblent se précipiter et les salariés craignent des suppressions d'emplois supérieures à celles initialement prévues (une centaine d'emplois devaient être supprimés).*

#### ● 1984-1987 : Une réorientation des activités qui n'a pas porté ses fruits

*Notre première enquête dans l'entreprise a eu lieu fin 1984. A cette date, l'entreprise appartenait depuis un an au nouveau groupe et après trois ou quatre ans d'hésitations se lançait dans une réorientation de ses produits vers les calculateurs de type scientifique et ceci par le biais d'un accord de licence avec une société californienne. Voici ce que nous écrivions à l'époque sous le titre "Stratégie de développement : le bon choix ?":*

"(...)L'entreprise se trouve actuellement dans une période cruciale de son existence. Désormais solidement installée au sein d'un groupe, elle ne peut continuer à accumuler les pertes. Elle doit retrouver rapidement un niveau acceptable de rentabilité. La stratégie de développement qui s'esquisse est évidemment la colonne vertébrale du processus de redressement. C'est autour d'elle que vont s'articuler les autres actions à mener pour l'entreprise.

Elle a deux axes principaux :

- modifier la ligne de produits et passer de la gamme d'ordinateurs de calcul et de contrôle des procédés industriels à une production plus diversifiée peut-être, mais en tout cas dominée par des calculateurs scientifiques et non plus industriels ;

- ne pas hésiter pour cela à se tourner vers l'extérieur (et l'étranger si nécessaire), et à s'allier aux concepteurs des produits nouveaux que l'on veut vendre et à fabriquer sous licence.

Le premier pas en ce sens a été fait avec le calculateur scientifique mis au point par des ingénieurs du CNET. Depuis 1983, l'entreprise est licenciée du CNET pour ce produit. Le second pas vient d'être franchi avec l'entrée en application début 1984 de l'accord qui prévoit la fabrication sous licence d'un calculateur scientifique de la gamme des super-minis mis au point par une petite firme californienne.

Cet accord symbolise un double renoncement : renoncement à une spécialisation sur un créneau qui faisait la spécificité de l'entreprise ; renoncement à la maîtrise complète de la technologie du produit, extériorisation d'une partie du "savoir-faire" contenu dans le produit. Ceci a évidemment un certain nombre de conséquences.

Indépendamment du second problème, le passage aux "calculateurs scientifiques" remet en cause le savoir traditionnel de l'entreprise. Il y a perte de compétences. Cette perte de compétences n'est jamais un bien pour une entreprise car la maîtrise du savoir est toujours, à terme, un facteur déterminant. On ne peut exclure toutefois que cette perte de compétences ne soit que momentanée et qu'une reconversion bien organisée oriente rapidement le potentiel de recherche dans la nouvelle voie. A court terme toutefois,



le trouble est jeté et peut entraîner un départ vers d'autres entreprises d'une partie des ingénieurs concernés, affaiblissant ainsi le potentiel de recherche.

Le recours à des licences est une reconnaissance explicite du renoncement à la maîtrise intégrale du produit. Les considérations qui ont poussé la Direction à rechercher cet accord sont sérieuses. Il est vrai que le marché de la mini-informatique s'oriente vers cette catégorie, les "super-minis", ordinateurs à grande puissance de traitement qui permettent de ce fait une organisation décentralisée, n'obligent pas à un couplage avec les gros systèmes. Il s'agit d'un "créneau" important, un marché d'avenir à conquérir. Les concurrents de l'entreprise s'orientent sur ce marché et le plus sérieux d'entre eux, D.E.C., possède déjà un produit de ce genre. L'argument est donc sérieux et vu sa situation financière, l'entreprise ne pouvait le négliger. La réussite de l'opération n'est cependant pas assurée. En effet, ce sont des considérations de marché qui sont mises en avant et on demande à l'organisation qu'est l'entreprise de s'adapter aux nouvelles données. Cette adaptation se fera-t-elle dans de bonnes conditions ? Si l'on ne parvient à mobiliser le personnel sur ce projet, et même si le produit proposé est potentiellement supérieur à celui des concurrents, la partie n'est pas gagnée. Accessoirement, on peut prendre en compte d'autres arguments. Tout d'abord s'il est vrai que le marché est porteur, il faut avoir à l'esprit que, comme cela a été dit plus haut, il est cloisonné et que les marchés extérieurs sont et seront d'accès difficile. Le produit proposé peut-il être rentable si le marché français en est le principal acheteur ? On laissera la question ouverte. Autre problème : le transfert de technologie USA-France qu'implique l'accord peut créer des difficultés, impliquer des retards. Ceci ne sera-t-il pas préjudiciable à l'entreprise, les concurrents directs n'ayant pas à subir les mêmes contraintes ?"

*Trois ans plus tard (fin 87), on peut dire que cette stratégie n'a pas donné les résultats escomptés. Le partenaire américain a connu de sérieuses difficultés financières qui ont obéré le développement du produit que l'entreprise devait fabriquer et commercialiser. Les ventes sont restées inférieures aux prévisions, justifiant les restructurations prévues pour 1988.*

*Dans les lignes qui suivent, nous présenterons l'évolution de l'entreprise depuis le début des années 1980. La première partie sera consacrée à l'évolution des principaux indicateurs de gestion, des marchés, des relations avec le groupe d'appartenance. La deuxième partie sera consacrée à l'évolution du processus de production, aux aspects organisationnels, aux modalités de gestion de la main-d'oeuvre. Enfin, la conclusion s'efforcera de dégager les perspectives de l'entreprise.*



# 1. POSITIONNEMENT ECONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL DE L'ENTREPRISE

## 1.1. Un ralentissement d'activité à partir de 1980 et la montée de difficultés financières

L'entreprise ayant perdu toute autonomie juridique, nous ne disposons, pour les années 1984 et au-delà, que de données incomplètes et partiellement homogènes avec celles des années précédentes.

La restructuration qui a eu lieu en 1983 lors du changement d'appartenance s'est traduite par une fusion des réseaux commerciaux des nouvelles entités. Les effectifs de l'entreprise sont de ce fait passés de 1900 personnes à 1000 personnes environ et le mode de comptabilisation des activités de l'entreprise a été modifié. Pour cette raison, les chiffres présentés pour l'année 1984 ne sont pas comparables à ceux des années précédentes, ne portant pas sur les mêmes entités.

Les données présentées dans le tableau ci-dessous montrent cependant que l'entreprise connaît à partir de 1981 de sérieuses difficultés financières.

### Résultats économiques

En millions de francs et pourcentage

	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986
CAHT	422,3	539,2	632,2	693,1	754,1	909,6	902,1	635,0	631,0	768,0
Taux de croissance		+ 27,6	+ 17,2	+ 9,7	+ 8,8	+ 20,6	- 0,8		- 0,6	+ 22
Valeur ajoutée			249,5	330,0	343,2	417,2	525,8	97,6		
Taux de croissance				+ 28,8	+ 4,8	+ 10,3	+ 36,4			
Taux de VAL/AJ			0,39	0,48	0,46	0,46	0,58	0,17		
EBE	34,6	46,6	31,0	57,2	44,8	59,9	122,1			
PBCAI	1,2	22,9	5,9	16,4	0,6	- 33,6	- 13,9	- 192,8		

Source : Enquête annuelle d'entreprises (EAE) ; Bilan social

CAHT : Chiffre d'affaires hors taxes

Taux de VAL/AJ : valeur ajoutée/chiffre d'affaires

EBE : Excédent brut d'exploitation

PBCAI : Profit brut courant avant impôt

### ● Un chiffre d'affaires qui croît faiblement à partir de 1980

Après avoir progressé sensiblement au même rythme que l'ensemble de l'industrie, le chiffre d'affaires croît nettement moins vite à partir de 1980 et diminue même en 1983. Ce ralentissement de l'activité a des conséquences très nettes sur la rentabilité ; l'entreprise cesse de faire des profits dès 1980 et à partir de 1981, enregistre des pertes croissantes. Dans le même temps ses charges financières s'accroissent fortement. Bien que les chiffres dont nous disposons pour l'année 1984 ne soient pas comparables aux chroniques des années antérieures, on peut affirmer que la situation économique et financière ne s'est pas améliorée au cours de la première année de son appartenance à un nouveau groupe. Cette période

marque le début d'une phase de restructuration qui redéfinit les frontières de l'entreprise en fonction d'une logique de groupe très affirmée et qui prélude à son absorption complète fin 1985.

La part de la valeur ajoutée, qui représente 30 à 35 % de la production en valeur entre 1978 et 1982, s'accroît fortement en 1983 passant à 44 %. Cette intégration plus forte s'explique par le rapatriement d'un ensemble d'activités de production et de service jusque-là confiées à d'autres entreprises du groupe. Il est toutefois difficile de dire si ce changement est lié à la prise en compte par la direction de l'évolution défavorable des résultats ou s'il résulte simplement d'une décision du groupe de redéfinir le partage des activités entre les unités qui le composent. Ses effets seront largement bénéfiques pour l'entreprise même s'ils seront insuffisants et permettront seulement de diminuer les pertes.

L'augmentation de la valeur ajoutée par l'entreprise favorise la hausse de l'excédent brut d'exploitation et du taux de marge (EBE/VAHT). Celui-ci atteint 9,1 % en 1983.

L'incidence est également nette sur la part des frais de personnel. Ceux-ci représentent en effet 36 % de la valeur de la production en moyenne sur la période 1978-1982, mais plus de 80 % de la valeur ajoutée ; ils se trouvent ramenés par ce biais à 70 % seulement. La combinaison en 1983 d'une forte hausse de la valeur ajoutée et d'une hausse modérée des Frais de personnel (seulement 12 % contre 18 % en moyenne précédemment grâce à la forte diminution des frais de main-d'oeuvre extérieure) a également des effets bénéfiques sur l'EBE.

#### ● **A partir de 1983, des investissements de modernisation importants**

L'amélioration des résultats d'exploitation permettra de réduire de 2/3 les pertes enregistrées l'année précédente (de 34 MF à 14 MF) mais les charges d'intérêts pèsent lourdement. L'endettement de l'entreprise croît en effet fortement à la suite des pertes enregistrées l'année précédente. Cette même année 1983, l'entreprise réalise d'importants Investissements de modernisation (130 MF contre une moyenne de 10 MF pour les années précédentes). Une grande partie de ce montant est consacrée à l'achat de matériel informatique de bureautique et d'aide à la production. Cette politique d'investissement se poursuivra en 1984 (50 MF sont investis) malgré une capacité d'autofinancement fortement dégradée. L'entrée de l'entreprise dans le nouveau groupe se réalise donc dans le cadre d'une situation financière délicate mais avec un potentiel technique largement renouvelé.

#### ● **De 1984 à 1986, des résultats négatifs mais qui s'améliorent**

Le nouvel ensemble continue au cours de cette période à enregistrer des déficits d'exploitation et un résultat net négatif. Toutefois 1986 laisse apparaître une amélioration sensible des résultats : croissance du chiffre d'affaires et diminution des pertes. Au cours de ces années, les investissements se sont maintenus à un niveau élevé.

## **1.2. L'entreprise et ses marchés**

#### ● **Les produits**

Lorsqu'elle s'est constituée sur la base des sociétés antérieures (en 1976) l'entreprise a mis sur le marché deux produits dont l'étude avait commencé préalablement. C'est grâce à ces produits, un ordinateur spécialisé dans les applications industrielles et le contrôle de processus et un autre destiné davantage aux activités de gestion, que la firme s'est fait un nom dans le monde de la mini-informatique peuplé d'illustres concurrents : IBM, DEC, Hewlett Packard, etc.

De 1976 à 1979, la firme a cherché sur la base de ces produits (deux ordinateurs 16 bits que nous appellerons "A" et "B") à développer une gamme adaptée aux besoins de la clientèle en même temps que

### Taux de marge brute et frais de main-d'oeuvre

En pourcentage et milliers de francs

	1978	1979	1980	1981	1982	1983
Taux de marge brute	1,1	4,9	8,3	5,8	6,6	9,1
Frais de main-d'oeuvre (en milliers de francs)	175,8	212,8	264,9	288,7	343,5	385,8
Taux de croissance		20,6	24,9	9,0	19,0	12,3

### Capacité de financement et investissements

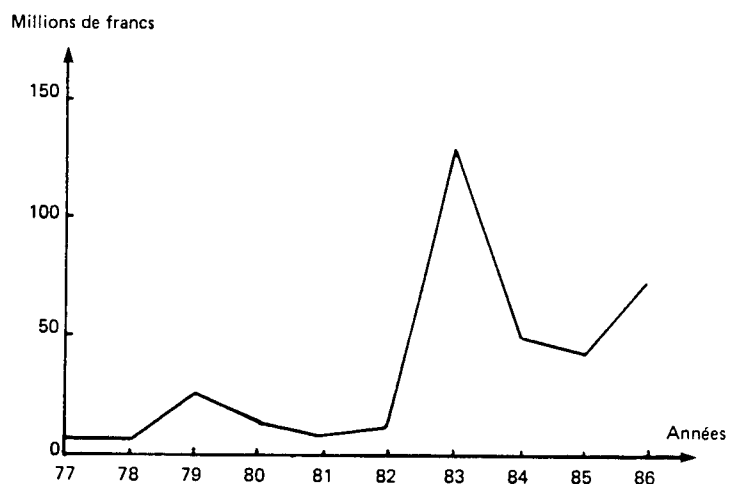
En millions de francs et pourcentage

	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Intérêts et charges assimilées		2,859	2,986	5,810	5,017	10,211	34,130	24,434		
Capacité d'autofinancement		36,297	24,606	26,700	16,987	-9,458	24,265	177,09		
Investissements	6,395	6,123	25,915	15,287	7,654	12,681	130,232	50,458	44,0	75,0
Taux d'investissement (*)	0,04	0,03	0,13	0,06	0,03	0,04	0,33	0,62		
Taux d'autofinancement (**)		5,93	0,95	1,75	2,22	-0,75	0,19	-3,51		

(\*) Investissements/valeur ajoutée (Source : EAE - INSEE ; Bilan social)

(\*\*) Capacité d'autofinancement / Investissements

### Evolution des investissements



des efforts de rationalisation ont été faits à la fois au niveau matériel et au niveau logiciel. Le rapprochement entre les deux gammes tel que l'utilisation de certains composants, des mêmes armoires, des mêmes périphériques pour les deux produits, a permis des économies d'échelle importantes tandis que la mise au point d'une compatibilité logicielle a donné aux produits une unité qu'ils n'avaient pas jusque-là. On peut dire que c'est en grande partie grâce à ces efforts de diminution des coûts de production d'une part et de marketing d'autre part, que l'entreprise a réussi de bons résultats durant cette période. En 1980, l'entreprise détient en France 12 % du marché des mini-ordinateurs derrière IBM (18 %) et devant DEC (9 %) et Hewlett Packard (7 %) mais en profitant il est vrai des marchés protégés que lui concède l'Etat.

Les premières difficultés économiques qui se font sentir dès 1980 par la faiblesse des carnets de commande soulignent la nécessité pour l'entreprise de se doter rapidement d'un nouveau produit qui puisse concrétiser les progrès technologiques rapides auxquels cette industrie est confrontée et conquérir de nouveaux marchés. Le développement et la rénovation de la gamme des produits anciens qui se poursuit n'est plus suffisante à assurer l'extension du marché et il apparaît dès cette époque tout à fait indispensable que le catalogue de l'entreprise s'enrichisse d'un ordinateur 32 bits puissant, capable de rivaliser avec ceux des concurrents, qui puisse servir aux applications scientifiques, à la Conception Assistée par Ordinateur, à l'Intelligence Artificielle, à la production d'images de synthèse. La mise au point de ce nouveau produit est, au cours de l'année 1981, l'objet d'un conflit social car aux études réalisées par les chercheurs de l'entreprise, la Direction du groupe oppose un produit étranger (d'origine américaine) qui pourrait être produit sous licence et qui ôterait en partie à l'entreprise (et par là même à l'industrie française dans le domaine de la mini-informatique) sa vocation de constructeur pour la confiner dans un rôle d'assembleur de produits conçus ailleurs.

La politique de filière qui est instaurée en 1982, en faisant passer l'entreprise dans le giron d'un autre groupe, met fin à cette tentative d'accord franco-américain mais la volonté de "développer une politique nationale" est insuffisante à doter immédiatement l'entreprise d'un produit performant d'autant que les études amorcées n'ont pas été poursuivies. Aux plans technologique et commercial, un retard significatif est pris alors même qu'une caractéristique essentielle de cette industrie est la faible durée de vie des produits, vite frappés d'obsolescence technique. Entre 1980 et 1983, la vente de matériel par l'entreprise reculera de 14 % alors que la croissance du secteur se situe aux alentours de 25 % par an. En 1983, le chiffre d'affaires en matériels n'est supérieur que de 9 % à celui de 1979 alors que si l'entreprise avait suivi le marché, la croissance aurait dû être supérieure à 100 % .

En fait, dans les années suivantes l'entreprise ne réussira pas à concevoir un produit propre et la politique de licence se développera. De toutes façons, le choix des produits à mettre au catalogue relève désormais exclusivement du niveau du groupe qui doit constituer une offre homogène et adaptée aux créneaux de marché dans lesquels il peut s'insérer compte tenu de la concurrence. En 1983, débute la production sous licence d'un produit au départ conçu par le CNET pour la péritéléphonie et qui reçoit des développements le destinant à des applications plus larges. En 1984, le produit "32 bits" naît enfin ( la production débute en 1985) mais seulement grâce à un accord de licence avec une petite firme californienne dans laquelle le groupe prend une participation. Les nouveaux produits du catalogue ne sont donc pas nés dans l'entreprise qui perd par là même sa spécialisation dans les appareils à vocation industrielle, et se trouve soumise totalement à la logique du groupe qui la contrôle.

Au début de l'année 1984, le parc installé des produits (total cumulé) et les commandes de l'année se répartissent de la manière suivante:

- produit "A" : 7863 appareils installés  
: 204,5 MF
- produit "B" : 5590 appareils installés  
: 161,3 MF
- produit "C" (CNET) : 9 appareils installés  
: 6 MF

Faute de produits susceptibles d'assurer une croissance satisfaisante, l'entreprise réalise une fraction croissante de son chiffre d'affaires dans la prestation de services : activités logicielles (faible part), maintenance, location de matériels, études et ingénierie industrielle (vente d'usines clés en mains à des pays en voie de développement : Chine, Hongrie en 1983-84 et tout récemment installation industrielle d'une filiale du groupe en Argentine). Cette activité d'ingénierie à destination de pays étrangers a fait croître régulièrement la part du chiffre réalisé à l'exportation. Ainsi, cette part est passée de 7,3 % en 1980 à 13,3 % en 1983; Elle revient toutefois en 1984 à un niveau plus modeste (6,03 %).

### Chiffre d'affaires par type de produit entre 1981 et 1983

En millions de francs

	1981	1982	1983	Evol. 83/81
Vente de produits	525,8	628,5	543,1	+ 10,9 %
Prestation de services	217,7	265,1	353,5	+ 62,4 %
. Maintenance	112,6	147,0	192,9	
. Et., Assist., Logiciel	81,1	87,9	97,0	
TOTAL	743,5	893,6	896,8	+ 20,6 %

#### ● Les difficultés commerciales du lancement d'un calculateur scientifique

Lors de notre première visite (fin 1984), la Direction de l'entreprise, et avec elle la Direction du groupe, comptaient beaucoup sur le lancement de l'ordinateur 32 bits (super mini) pour relancer la dynamique des ventes. Destinée à concurrencer surtout le produit phare de Digital Equipment Corporation, la réussite de l'opération reposait à la fois sur la qualité des partenaires américains concepteurs du produit et sur la capacité du réseau commercial à s'implanter sur un marché différent, moins orienté vers la fabrication industrielle mais tourné davantage, pour ce qui concerne l'industrie, vers les activités de conception, mais aussi vers les activités tertiaires.

Pour les trois ans écoulés, le bilan s'avère assez négatif. Ce produit n'a pas conquis la part de marché prévue ; peu d'exemplaires ont été vendus chaque année (à l'exception de l'année 85) et la coopération avec la firme US n'a pas donné tous les résultats escomptés, cette firme connaissant elle-même de sérieuses difficultés financières l'amenant à des réorganisations fréquentes. Une version haut de gamme du produit conçu aux USA n'est même pas produite en France, le marché étant jugé insuffisant, mais seulement commercialisé par l'entreprise. Par ailleurs le produit "C" considéré comme un très bon produit, très perfectionné, semble trop cher et se vend également peu. Les nouveaux produits n'ont pas pris le relais des anciens qui restent les produits porteurs alors qu'ils sont tous deux en fin de vie. Le produit "A", le plus ancien, n'est plus au catalogue même s'il continue à être livré à certains clients dépendant plus ou moins de l'Etat (Recherche spatiale, etc.) qui ont constitué les marchés captifs de la firme. Enfin, le produit "B" est lui aussi en fin de vie et ne devrait pas être vendu à plus de 200 exemplaires par an pour les prochaines années à venir.

Trois ans après, l'offre du groupe en produits mini-informatique semble encore très fragile. Ses bases dans le domaine des calculateurs scientifiques et son assise commerciale sont peu affirmées en raison d'une part de la dépendance forte vis-à-vis des partenaires concepteurs et d'autre part de son manque relatif d'expérience dans le domaine de l'ordinateur scientifique. Certes, deux types de produits nouveaux sont

prévus qui viendraient compléter l'annonce du renouvellement partiel et de l'élargissement de la gamme des ordinateurs scientifiques faite début 87 vers des modèles plus puissants et offrant des possibilités accrues en termes de mémoires (vive et de masse): un produit bas de gamme à large couverture développé en partenariat dans le cadre d'un GIÉ qui n'est prévu que comme un produit de transition vers une nouvelle gamme complète de matériel pour laquelle l'entreprise partagerait la maîtrise d'oeuvre avec une autre filiale (étrangère) du groupe. Mais un des enjeux de la restructuration en cours est justement de savoir quelle part de la maîtrise d'oeuvre de la nouvelle gamme, l'établissement conservera, et de ce point de vue rien n'est acquis.

Un autre revers essuyé par l'entreprise (qui résulte de la politique de l'Etat en la matière et non de celle de l'entreprise mais dont forcément cette dernière porte les stigmates) réside dans le choix de lancer puis d'arrêter la fabrication d'un super ordinateur conçu par le groupe auquel elle appartient en collaboration avec l'armée. D'un prix de vente de 60 millions de francs, destiné à satisfaire les besoins nationaux en informatique de grande puissance et à concurrencer ainsi la firme US spécialisée dans les produits de cette gamme, quatre ordinateurs de ce type devaient être produits chaque année (durée du cycle de fabrication : 8 mois) et une plate-forme de fabrication avait été spécialement aménagée dans l'entreprise, 35 personnes devant travailler sur cette plate-forme. De fait, 2 ordinateurs seulement ont été livrés avant que les donneurs d'ordres ne décident l'arrêt de cette production.

### **1.3. Les relations entre l'entreprise et son groupe d'appartenance**

L'histoire de l'entreprise est fortement marquée par les péripéties de l'histoire de l'industrie informatique française, de ses plans de restructuration, des stratégies des groupes qui ont, selon le moment, accordé une priorité plus ou moins grande à la production de matériel informatique.

L'origine de l'entreprise remonte au début des années soixante lorsque quelques universitaires créent un laboratoire d'automatique qui sera peu après accueilli au sein d'une entreprise implantée dans la région Rhône-Alpes, rendant ainsi possible la production industrialisée et la commercialisation d'un calculateur. En 1965, une première usine est créée mais en 1966 le département informatique est cédé à une grande entreprise spécialiste des automatismes et des commandes numériques. Une dizaine d'années plus tard, l'éloignement entre l'activité traditionnelle de cette entreprise et l'activité mini-informatique menée par des ingénieurs dynamiques mais soucieux de leur indépendance conduit l'entreprise à se séparer de ce département et à le faire passer dans le giron d'un grand groupe français de l'électronique qui, soutenu par l'Etat, a ajouté la production de mini-ordinateurs à son activité traditionnelle.

Cette restructuration s'est faite toutefois contre la volonté du groupe selon des modalités largement imposées par l'Etat. De ce rachat quelque peu forcé, l'entreprise a par la suite beaucoup souffert car elle ne s'est jamais sentie véritablement intégrée au groupe, et celui-ci n'a jamais élaboré une véritable stratégie de développement à moyen terme. Comme le soulignait en 1981, le PDG de l'époque : "*l'entreprise vivait à côté du groupe. Aucune politique de groupe n'était menée et le groupe se demandait : Faut-il faire de l'informatique ?*". D'où, de 1978 à 1981, une série de conflits portant, soit sur des revendications salariales et particulièrement sur l'harmonisation des statuts des salariés de l'entreprise avec ceux du personnel du groupe, soit sur des projets du groupe visant à supprimer certaines activités et par là même un certain nombre d'emplois, soit encore sur la politique de développement et la non prise en compte sérieuse du potentiel de recherche-développement de l'entreprise. Ce sentiment de malaise permanent était particulièrement aggravé par la rotation rapide des personnels aux postes de direction et les réaménagements fréquents des organigrammes. Dans le même temps et de façon contradictoire, il est clair que ce type de relations procurait à l'entreprise une autonomie qui était, dans une certaine mesure, appréciée par les ingénieurs et responsables de service qui se sentaient le véritable groupe porteur du projet d'entreprise.

Le rattachement à un nouveau groupe en 1983 ouvre pour l'entreprise et pour son personnel de nouvelles perspectives dans la mesure où celui-ci est véritablement un constructeur d'ordinateurs, intégrant toutes les gammes de matériel informatique. Dès lors l'entreprise peut reconnaître dans le groupe un interlocuteur



sérieux et accepter sa tutelle, fondée sur une connaissance du métier indéniable ; *a priori*, les cadres et certains techniciens au moins peuvent en attendre des perspectives de carrière plus ouvertes.

La première réorganisation des activités qui touche l'entreprise se traduit, outre des changements directionnels et l'accolement du nom du groupe à celui de l'entreprise, par la fusion du réseau commercial propre de l'entreprise dans celui du groupe. L'existence d'un réseau commercial propre qui reposait auparavant sur le fait que les activités informatiques ne constituaient qu'une petite partie des activités du précédent groupe se justifie désormais moins même si, nous le verrons plus loin, l'avantage d'un réseau plus vaste, avec une force de pénétration plus forte du fait de la mise en avant de l'image de marque du groupe, comporte également des inconvénients. Le regroupement de la fonction commerciale a eu comme conséquence immédiate de faire passer les effectifs de 1900 à 1000 personnes au 1er janvier 1984. Par ailleurs, les inquiétudes en matière de réorganisation de la production et de leurs conséquences sur l'emploi qui surgirent inévitablement à l'époque, ne se concrétisèrent pas véritablement; toutefois, par le biais des mobilités choisies, des démissions pour création d'entreprise ou des départs en retraite - tous ces personnels n'étant pas remplacés - les effectifs des deux établissements de production ont diminué d'une vingtaine de personnes (sur 800) entre 1983 et 1984.

Le resserrement de l'emprise du groupe au fur et à mesure de sa réorganisation et de l'affirmation d'une image de marque unique pour tous les produits du groupe se fait sentir de façon particulièrement nette au début de l'année 1986. A cette date en effet, l'entreprise a juridiquement cessé d'exister et l'entité qu'elle constituait a été intégrée dans une entité plus grande constituée autour de trois types de produits. Ce regroupement fait apparaître, selon la Direction du groupe, l'existence de sur-effectifs, plusieurs services administratifs identiques de chacune des trois anciennes entités pouvant désormais être regroupés. Cette recherche d'économies d'échelle se traduisant par des suppressions de postes de travail est naturellement combattue par les instances syndicales. La réorganisation voulue par le groupe touche aussi la production. Au début de l'année 87, la Direction du groupe a clairement exprimé sa volonté de limiter la production des deux établissements enquêtés aux prototypes et aux pré-séries et de concentrer l'activité industrielle en grandes séries sur d'autres sites. Invoquant en outre le ralentissement de la croissance du marché mondial de l'informatique, y compris dans le domaine des ordinateurs de moyenne puissance, elle a annoncé au Comité d'Etablissement la suppression d'une centaine de postes de travail pour l'année 1988, ce qui a provoqué une série d'arrêts de travail de la part des salariés.

Enfin, le dernier événement survenu, en date de décembre 1986, concerne le rachat des activités informatiques d'un grand groupe américain et conjointement la signature d'un accord de partenariat avec un grand groupe japonais. Cette opération propulse le groupe au deuxième rang mondial mais fait peser des menaces supplémentaires sur l'emploi dans les unités enquêtées. En effet, le rachat rend caducs les accords antérieurs avec le groupe américain, accords de licence pour certains produits dont découlait un partage des zones géographiques. Le groupe français avait une exclusivité sur les marchés français, allemands et des pays de l'Est, le groupe américain commercialisant ses produits dans toutes les autres zones. La présence du groupe américain sur le marché européen se traduisait concrètement par l'existence d'une filiale italienne qui naturellement, du fait de la fusion, se retrouve désormais dans le giron du groupe français. Or il s'avère que, outre la proximité géographique, il existe une proximité de compétences entre l'unité italienne et les établissements rhône-alpins.

Ce redoublement de compétences au sein du même groupe (tant au niveau technologique qu'au niveau des études ; en particulier pour le développement d'un système d'exploitation qui équipe beaucoup de modèles) allié à des coûts de production semble-t-il inférieurs pour la filiale italienne, suscitent des inquiétudes supplémentaires parmi les personnels des unités enquêtées. Aujourd'hui, bien que les décisions ne soient pas encore connues officiellement, des craintes que les suppressions de postes de travail soient supérieures à la centaine annoncée, se manifestent. Les activités d'étude dans le domaine du matériel pourraient être affectées et une des deux unités de production pourrait même être fermée.

Sur le plan industriel en tout cas, il est clair qu'une nouvelle redéfinition des activités interviendra. La signature récente d'un accord de "*joint venture*" avec la filiale italienne doit donner lieu dans un futur proche à la production conjointe d'un nouvel ordinateur de moyenne puissance et des pourparlers sont en cours

pour le partage de la production. Il semble acquis que les unités françaises fabriqueront les modèles de bas de gamme, que la filiale italienne se verra attribuer la fabrication des produits de milieu de gamme alors que le lieu de fabrication des produits de haut de gamme reste l'objet de discussions.

## 2. LA CONFIGURATION PRODUCTIVE ET LES AJUSTEMENTS ECONOMIQUES

### La combinaison productive

- . Fabrication de cartes à partir de composants achetés;
- . Assemblage et tests d'ordinateurs;
- . Test de matériel informatique;
- . Dépannage de matériel informatique;
- . Activités de Conseil et d'ingénierie;
- . Conception de matériel et de logiciels;

- . Participation de l'entreprise au financement de la formation professionnelle continue (*en % de la masse salariale*) :

	1982	1983	1984
	3,94	5,60	4,60

- . Part des Ouvriers Qualifiés dans le total des personnels ouvriers :

	1984	1985
Etab 1	6,2%	4,5%
Etab 2.	14,0%	11,0%

### 2.1. Le degré de maîtrise du processus de production

#### • Deux établissements de production

L'activité est répartie dans deux établissements, situés à une vingtaine de kilomètres l'un de l'autre.

Le premier est un pur atelier de fabrication, employant un peu moins de 200 personnes, où sont réalisées les opérations d'assemblage des composants (et les opérations de tests qui les accompagnent) sur les cartes qui seront ultérieurement montées sur les ordinateurs. Il s'agit d'un travail essentiellement féminisé, de nature assez répétitive même si subsiste un petit noyau d'opérateurs (trices) qualifiés (es) (4 ou 5 personnes représentant le dernier repaire des "métiers" dans ce secteur) qui réalise l'assemblage de cartes spéciales fabriquées en petites quantités. En ce qui concerne les grandes séries, l'insertion des composants est automatisée et nécessite seulement une surveillance de la part d'une conductrice de machine. Pour des séries plus courtes, dont l'ordre de fabrication est généralement lié à des commandes et découle d'autorisations de programme, la fabrication reste manuelle et confiée à une dizaine d'ouvrières. En tout état de cause, ce type de fabrication est organisé sur le mode taylorien avec un Bureau des Méthodes qui élabore les spécifications qui seront soit exécutées automatiquement sous surveillance, soit transmises aux opératrices qui réaliseront alors la programmation de la machine. L'insertion des composants sur les cartes est complétée par les opérations de pose des circuits de connexions des composants, et de soudure à l'étain ("à la vague").

D'autres opérations connexes sont réalisées dans cet établissement. Il s'agit d'une part de la fabrication de câbles et cordons d'alimentation, d'autre part du test de matériel électrique équipant certains appareils fabriqués dans d'autres unités du groupe. Il s'agit là d'une opération de sous-traitance pour le groupe justifiée par la nécessité d'optimiser l'utilisation de matériel de tests assez coûteux.

Le second établissement, qui compte environ 600 personnes, concentre les activités d'études de matériel et de logiciel qui bénéficient de la proximité des laboratoires de recherche universitaires au sein desquels est implantée une cellule de recherche. La production matérielle réalisée dans cet établissement concerne les opérations d'assemblage des ordinateurs. Il s'agit là d'un travail qui nécessite de moins en moins de main-d'oeuvre en raison de l'intégration croissante des éléments. Par contre, la sophistication des appareils de contrôle et de test conduit à confier de plus en plus ces tâches à des techniciens plutôt qu'à des ouvriers qualifiés.

### • Les gains de productivité et la compétitivité de l'entreprise

Une grande partie de la compétitivité de l'entreprise réside dans la capacité à concevoir des produits performants. Ce type de productivité, qui repose sur la compétence et la créativité, est celle des services de recherche. Elle est évidemment très difficile à quantifier. Il est toutefois certain que l'entreprise disposait d'un potentiel de recherche de valeur. Aujourd'hui il est vraisemblable que ce potentiel est affaibli, au moins relativement aux firmes concurrentes. La fuite d'une partie des ingénieurs vers d'autres entreprises existantes ou qu'ils ont créées eux-mêmes en est une raison ; mais celle-ci se double d'une diminution de motivation des équipes restantes du fait de la perte d'une certaine convivialité existant lorsque l'entreprise était indépendante.

Cette évolution du potentiel de recherche est à mettre en relation avec les différents choix stratégiques effectués par les directions successives. Ces choix sont naturellement décisifs de l'évolution de la compétitivité de l'entreprise. Il n'est pas sûr qu'ils aient toujours été judicieux ou en tout cas que la mise en oeuvre de ces choix ait suffisamment tenu compte et cherché à valoriser au mieux les compétences existantes. Bien que nous disposions de peu d'éléments d'appréciation pour en juger, on peut néanmoins se demander si à certains moments, les directions n'ont pas subordonné de manière excessive la question "Que sait-on faire ?" à la question "Que faut-il produire ?". En d'autres termes, les choix stratégiques ont-ils suffisamment respecté le "métier" de l'entreprise et ne se sont-ils pas fait trop exclusivement attacher aux évolutions du marché ; des "niches" existaient peut-être encore en matière d'informatique industrielle qui auraient permis de se protéger de la concurrence des grands constructeurs et de valoriser au mieux les compétences existantes. Aujourd'hui, il semble que la concurrence nouvelle entre l'unité étudiée et la filiale italienne du groupe racheté ne soit pas à l'avantage de la première. Le temps d'étude d'un nouveau produit semble décisivement plus court dans l'entreprise italienne (on a fait état d'un temps deux fois plus court).

En matière de fabrication proprement dite des matériels, l'essentiel des gains de productivité pouvant être obtenus provient de la conception même des produits : l'intégration de plus en plus grande de leurs composants (la réduction du nombre de pièces) permet une diminution très forte des temps de montage. En tant qu'assembleur, l'entreprise a subi cette évolution et les gains de productivité qu'elle a réalisés au cours des dernières années sur ce segment du processus de production lui ont été en quelque sorte plus "imposés" par les concepteurs des produits qu'elle a assemblés qu'elle ne les a initiés elle-même. Ces gains de productivité ont été particulièrement importants ; ainsi alors que la durée du cycle de fabrication était de 30 heures pour le produit "A", le temps nécessaire pour les nouveaux produits est aujourd'hui de 10 heures pour le produit "B" et de 5 heures seulement pour le produit "C". Cette réduction considérable du temps de fabrication a également, mais dans une moindre mesure, été obtenue par la mise en service d'équipements sophistiqués de tests. En tout état de cause, cette productivité ne pouvait être concrétisée que par un ajustement rapide du volume et de la nature de la main-d'oeuvre, l'entreprise subissant des coûts de fabrication incompatibles avec les nouvelles normes en matière de productivité. La mise en oeuvre d'un plan de formation des techniciens et opérateurs qualifiés désormais en surnombre, pour des postes de programmeurs et de "technico-commerciaux", a permis de gérer cette reconversion et l'entreprise semble avoir, à temps, procédé aux ajustements nécessaires.

En ce qui concerne la fabrication des cartes qui constitue la principale activité d'un des deux établissements, il nous avait semblé lors de notre première visite dans l'entreprise que la productivité globale était faible en raison d'une difficulté à gérer les variations des niveaux de production au cours de l'année entraînant des périodes de sous-utilisation massive de la main-d'oeuvre. D'après nos interlocuteurs, toutes les fluctuations d'activité étaient supportées non par les sous-traitants comme c'est souvent le cas, mais par l'établissement lui-même, l'entreprise souhaitant leur conserver une certaine stabilité du carnet de commande. Ces sous-traitants fabriquaient environ 70% des cartes utilisées au montage. Les directives du nouveau groupe ont dans un premier temps amené l'entreprise à remédier à cette sous-utilisation de la main-d'oeuvre par un rapatriement des activités sous-traitées. De 70 % la part de la production sous-traitée est passée à 30 %. Mais cette décision n'a guère conduit à abaisser les coûts en raison notamment des différences de coûts de main-d'oeuvre avec les sous-traitants, largement défavorables à l'entreprise. Aujourd'hui le problème semble en voie de se régler. La recherche d'économies d'échelle amènera vraisemblablement le groupe à décider le transfert de cette activité dans une autre unité du groupe spécialisée et par là même capable de satisfaire les besoins de tous les établissements du groupe.

## **2.2. L'organisation fonctionnelle**

Deux traits méritent d'être notés concernant l'organisation des fonctions dans l'entreprise.

Le premier touche aux rapports entre la direction de l'entreprise et les salariés - ou tout au moins les cadres - des établissements de production. L'éloignement géographique de la Direction de l'entreprise, localisée à Paris, a contribué à accroître parmi les salariés, le sentiment assez fort jusqu'à ces dernières années d'une distanciation entre la direction de l'entreprise et ses salariés, entre ceux qui la dirigeaient et ceux qui la faisaient vivre. L'appartenance à un groupe peu concerné par les activités informatiques a certainement été la cause principale d'une instabilité très forte des équipes de direction qui s'est poursuivie ensuite du fait du changement d'appartenance. De ce fait, l'organigramme de l'entreprise n'a jamais constitué une référence sérieuse quant à son organisation réelle et les salariés ont souvent considéré la direction parisienne d'un air amusé car jugée peu au fait du métier de l'informatique industrielle et en même temps avec crainte car souvent porteuse de projets peu réalistes à leurs yeux ou bafouant leurs connaissances et leur dynamisme. Progressivement, et ceci traduit bien le phénomène d'intégration qu'a vécu l'entreprise au cours des deux dernières années, ce flou des structures dirigeantes s'est dissipé.

Le second concerne la décision prise en 1984 de fusionner les services commerciaux de l'entreprise avec ceux du groupe. La coupure ainsi établie entre la production et la vente a eu certes comme avantage de faire bénéficier les produits mini-informatique du réseau constitué par les autres activités du groupe, de former des vendeurs polyvalents et de faciliter leurs reconversions au sein de la fonction commerciale. Cependant, elle n'a pas été exempte d'effets pervers liés justement à la distance créée entre la production et la commercialisation des produits. D'une part, les vendeurs ont aujourd'hui une moindre connaissance du produit qu'ils n'en avaient auparavant, d'autre part le réseau commercial spécifique à l'informatique industrielle est noyé dans l'ensemble, ce qui porte atteinte à ce marché qui, s'il n'est plus prioritaire pour le groupe, demeure porteur, car les vendeurs sont incités à vendre des calculateurs scientifiques, plus faciles à vendre que les calculateurs industriels.

## **2.3. La gestion de la main-d'oeuvre**

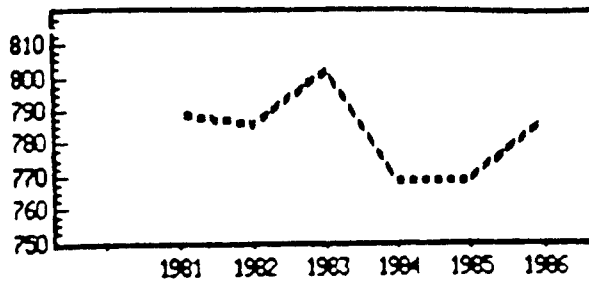
### **● L'évolution des effectifs et leur structure**

Les données présentées ci-dessous concernent les deux établissements de production.

Les effectifs des deux unités de production sont restés à peu près stables au cours des dernières années. Toutefois l'examen des flux d'entrée et de sortie du personnel montre qu'en 1986 les flux de main-d'oeuvre se sont accrus tant en entrée qu'en sortie. On peut y voir à la fois l'effet de l'intégration au groupe accélérant les mobilités internes ("mutations") et l'effet des mesures gouvernementales en matière de "flexibilité de la main-d'oeuvre" qui se reflètent dans un recours plus important aux contrats à durée déterminée. La

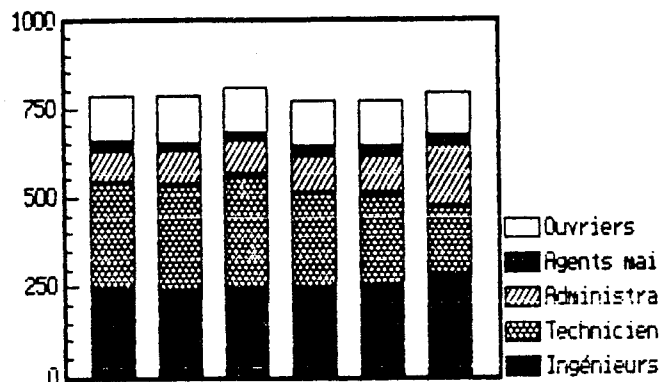
Evolution des effectifs des deux établissements rhône-alpins

	Ingén.	Technic.	Admin.	A.M.	Ouvriers	TOTAL
1981	235	300	94	20	139	788
1982	226	306	94	20	139	785
1983	240	318	97	18	139	801
1984	237	274	101	20	135	768
1985	243	264	106	21	139	768
1986	278	192	175	20	131	786



Structure des emplois

	Ingén.	Techn.	Admin.	A.M	Ouvriers	TOTAL
1981	30	38	12	3	18	100
1982	29	39	12	3	18	100
1983	30	40	12	2	17	100
1984	31	36	13	3	18	100
1985	32	34	14	3	18	100
1986	35	24	22	3	17	100



**La mobilité du personnel (en %)**

	Taux d'entrée		Taux de sortie	
	Etab. 1	Etab. 2	Etab. 1	Etab. 2
1981	0,05	0,09	0,18	0,18
1982	0,06	0,15	0,15	0,17
1983	0,09	0,10	0,14	0,23
1984	0,02	0,02	0,06	0,07
1985	0,06	0,13	0,09	0,13
1986	0,17	0,30	0,14	0,29

**Main-d'oeuvre et qualification ouvrière  
% de femmes par catégorie (en 1986)**

	Ingén.	Techn.	Admin.	A.M.	Ouvriers	TOTAL
Etab. 1	12,0	13,4	66,2	0	22,9	26,5
Etab. 2	0	14,2	81,2	30,8	84,8	58,4

**Age des salariés et ancienneté**

**a) % de moins de 35 ans**

**b) % de salariés depuis moins de 10 ans dans l'entreprise (1)**

	1981	1982	1983	1985	1986
<b>a) Age moyen</b>					
_____					
Etab. 1	71,6	57,0	55,4	38,9	34,6
Etab. 2	52,5	52,3	62,0	36,4	25,7
<b>b) Ancienneté</b>					
_____					
Etab. 1	34,1	31,3	31,0	36,8	43,6
Etab. 2	59,8	56,0	59,2	22,8	40,4

(1) Pour les années 81 et 83 les % indiquent en fait le % de salariés ayant 35 ans et moins et le % de ceux présents depuis "10 ans et moins".

main-d'oeuvre employée est relativement jeune mais on note un vieillissement sensible alors que la faible ancienneté du personnel, surtout repérable dans l'établissement où la proportion d'ingénieurs et de techniciens est la plus forte, est maintenue semble-t-il grâce à une plus grande mobilité interne.

L'examen de la structure des emplois souligne la forte qualification du personnel : en 1986 l'entreprise concentrait près de 60 % d'ingénieurs et de techniciens. Au cours des années récentes on observe toutefois une décroissance sensible de ce pourcentage. On note que ceci se fait par le biais d'une croissance de la part des ingénieurs (30 % en 1980 et 35 % en 1986) mais compensée par la décroissance de la part des techniciens (38 % en 1981 et 34 % en 1985). Cette chute des effectifs de techniciens couplée à une stabilité de l'emploi ouvrier est assez paradoxale puisque dans la plupart des entreprises, on assiste à une évolution inverse de celle-ci. On retrouve ici l'impact des transformations apportées dans la conception des produits à savoir l'intégration toujours plus poussée des composants qui tend à vider les activités de montage et de test de leur contenu en qualification. Soit les tâches de montage sont complètement supprimées soit elles subsistent mais alors peuvent très bien être effectuées par des ouvriers. L'automatisation des tests procurée par des équipements sophistiqués produit les mêmes résultats. L'entreprise a ainsi eu à faire face à un grave problème de reconversion d'une partie de la main-d'oeuvre.

Au niveau des ingénieurs, et bien que ceci n'apparaisse pas dans les chiffres, il est important de souligner que l'orientation vers de nouvelles activités (prestations de service), vers de nouveaux produits (calculateurs scientifiques plutôt qu'informatique industrielle), et surtout le développement des activités d'étude au détriment des activités de fabrication, a induit une diminution forte de la part des ingénieurs "matériel" au profit d'un accroissement de la part des ingénieurs "logiciel". Pour certains salariés de l'entreprise, cette évolution traduit bien la déposssession du "métier" subie par l'entreprise au cours des dernières années.

- **Un souci de s'appuyer sur les compétences du personnel**

La façon dont a été envisagée la reconversion des techniciens illustre bien le souci de la Direction des Ressources Humaines de valoriser au mieux le potentiel humain quitte à subir de ce fait des charges financières élevées. Le pari fait a été de considérer que les coûts supplémentaires, s'ils pèsent fortement à court terme sur la rentabilité, peuvent se transformer très efficacement en avantages à moyen et long terme. Une partie des techniciens électroniciens ont ainsi bénéficié d'une opération de reconversion qui, étalée sur 6 années et menée en collaboration avec l'Université, leur a permis de devenir programmeurs. Les autres techniciens concernés par la reconversion ont quant à eux suivi une formation destinée à les orienter vers la fonction commerciale. L'ampleur de l'effort de formation réalisé par l'entreprise au cours des dernières années se vérifie également à travers les chiffres de l'encart p. 16. Ceux-ci montrent que l'entreprise s'est toujours située en matière de formation, bien au-delà des normes légales. C'est toutefois une caractéristique du secteur que d'accorder une place relativement importante à la formation des salariés.

## **CONCLUSION**

- **Les conséquences d'une insertion forte dans la division du travail au sein du groupe d'appartenance**

Si il y a trois ans encore, on pouvait s'interroger sur le degré d'autonomie de l'entreprise vis-à-vis du groupe qui la contrôle, la perte d'identité juridique survenue début 1986 traduit clairement que les établissements rhône-alpins ne sont plus aujourd'hui que des centres de production et d'étude totalement insérés dans la division du travail du groupe. Ceci induit des contraintes encore plus fortes depuis que le groupe a élargi ses frontières puisque, nous l'avons vu, ils subissent désormais fortement la concurrence d'une filiale italienne.

Dans ces conditions il n'existe aucune mesure d'ajustement propre à l'ex-entreprise. Désormais seule compte la stratégie du groupe, seuls importent les comptes consolidés. Le problème se pose à une toute autre échelle puisque le groupe a atteint une taille qui le situe dans les tout premiers groupes mondiaux d'informatique.

### • Les perspectives

Trois scénarios sont envisageables aujourd'hui qui auraient des conséquences différentes sur l'activité des établissements rhône-alpins.

Selon un premier scénario, le plus défavorable, toute activité industrielle disparaîtrait et subsisterait seule une antenne régionale de recherche.

La deuxième possibilité est la suppression de tout ce qui relève du matériel ; aucune production ne serait plus assurée et les études dans le domaine du matériel seraient également transférées ailleurs. L'unité deviendrait alors un Centre d'études Logiciel.

Enfin, le troisième scénario laisserait subsister la double compétence en matériel et logiciel avec une production limitée aux prototypes et pré-séries. Dans ce dernier cas, le plus favorable à l'emploi, un seul établissement subsisterait qui regrouperait l'ensemble des activités.

### • Des difficultés d'une entreprise aux vicissitudes de l'industrie informatique française

Née il y a à peine plus de dix ans, cette entreprise a désormais cessé d'exister en tant que telle. Cet événement situe bien la vitesse d'évolution de l'industrie informatique, de ses technologies, des contraintes économiques que fait peser sur chaque entreprise et chaque groupe, une concurrence très vive dans un secteur en pleine expansion mais qui subit également de manière cyclique des contre-coups sévères. Pour supporter ces contraintes, la taille critique augmente, des économies d'échelle sont indispensables qui entraînent inévitablement des restructurations. L'évolution des technologies est telle que le métier de constructeur se transforme très rapidement en métier d'assembleur, ce qui amène inévitablement une diminution des compétences électroniques nécessaires et leur transfert en amont, chez les fabricants de composants. Là encore des restructurations des sites de production et des mouvements de main-d'oeuvre sont rendus inévitables.

L'histoire de l'entreprise sur ces dix dernières années est cependant aussi celle d'une perte de compétence en matière d'informatique industrielle. On retrouve ici ce que l'on constate dans de nombreux secteurs et particulièrement dans des secteurs stratégiques. On peut penser qu'une réponse globale des Directions de groupe à la mondialisation des enjeux et au changement d'échelle de la production devrait s'appuyer davantage sur l'expérience accumulée localement et enracinée au fil des ans dans des collectifs de travail d'ingénieurs, techniciens et ouvriers. Le quasi-échec de la stratégie de l'alliance avec un constructeur américain pour la mise au point d'un calculateur scientifique a non seulement des répercussions commerciales néfastes pour le groupe mais doit également raviver chez les cadres présents au début des années 80 et encore en activité aujourd'hui dans l'entreprise, le sentiment d'une grande frustration de n'avoir pas vu leur propre projet d'ordinateur retenir l'attention des responsables du groupe et des responsables politiques et d'avoir par là même en partie condamné la poursuite de l'acquisition d'un savoir dans un domaine clé.

Nous l'avons souligné en introduction, cette entreprise est à l'origine de l'éclosion d'une multitude d'autres. Certes, ce qui a été perdu de ce fait en intelligence et dynamisme pour l'entreprise ne l'a pas été pour le secteur dans son ensemble. Cependant, ce phénomène illustre bien deux comportements à l'opposé l'un de l'autre, le premier ayant engendré le second en quelque sorte : le souci de rationaliser, de réaliser des économies d'échelle et pour cela d'imposer une mobilité professionnelle et/ou géographique d'un côté, le souci de pouvoir exprimer librement sa créativité, de travailler sans contraintes, dans un cadre accueillant où les rapports humains sont une composante essentielle. Le second est tout autant que le premier une figure de la démarche entrepreneuriale. Leur coexistence est encore une caractéristique de la jeune industrie des biens informatiques et électroniques.





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 situe l'établissement retenu comme lieu d'observation dans l'ensemble de l'entreprise.

Un premier volet de monographies concernait des entreprises enquêtées en 1986 pour la plupart (Collection des études n° 40-1 à 40-11). Les monographies de cette seconde livraison présentent des résultats construits à partir de deux observations : l'une, systématique, avait été réalisée en 1984-1985, l'autre, plus légère et axée sur les transformations, a eu lieu à deux ans et demi d'intervalle en moyenne (1987-1988). Repartant des caractéristiques structurelles et des objectifs que se donnait alors l'entreprise (résultats non publiés à l'époque), la monographie restitue les ajustements économiques effectivement réalisés et cerne les raisons d'un éventuel décalage vis-à-vis des intentions initiales.

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 ;
- enfin, la conclusion synthétise l'ensemble des évolutions et, de façon plus libre, se risque à un diagnostic sur l'évolution future de l'entreprise.

Cette seconde livraison de sept monographies 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