

---

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

---



**DÉRÈGLEMENTATION ET ACCENTUATION  
DE LA CONCURRENCE : QUELLE ADAPTATION ?**

**(Le cas d'une grande entreprise professionnelle)**

**Christine LENEVEU**

**Institut de recherche et de documentation (IRED)  
Université de Rouen**

---

**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'oeuvre : 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 "déstataylorisation" 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'oeuvre. Le redressement des résultats économiques a facilité le passage d'une gestion "adaptative" à une gestion "anticipatrice".

# **DÉRÈGLEMENTATION ET ACCENTUATION DE LA CONCURRENCE : QUELLE ADAPTATION ?**

**(Le cas d'une grande entreprise professionnelle)**

**Christine LENEVEU**

**Institut de recherche et de documentation (IRED)  
Université de Rouen**

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

**COLLECTION DES ÉTUDES N° 48.4  
Février 1989**



# SOMMAIRE

<b>1. POSITIONNEMENT ECONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL DE L'ENTREPRISE . . . . .</b>	<b>7</b>
1.1. La trajectoire économique de l'entreprise . . . . .	7
1.2. L'entreprise et ses marchés . . . . .	9
1.3. L'évolution des relations inter-entreprises . . . . .	11
1.4. L'établissement dans l'entreprise . . . . .	11
<b>2. LA CONFIGURATION PRODUCTIVE ET LES AJUSTEMENTS ECONOMIQUES . . . . .</b>	<b>12</b>
2.1. La configuration productive de l'entreprise : structure, constitution de la main-d'oeuvre . . . . .	12
2.2. La configuration productive de l'établissement : structure, constitution et gestion de la main-d'oeuvre . . . . .	12
<b>CONCLUSION . . . . .</b>	<b>18</b>



## CARTE D'IDENTITÉ

- **Statut juridique** : S.A. filiale d'un groupe multinational
- **Activité** : Code APE de l'entreprise : 2914 - fabrication de matériels de radiocommunications, télécommunication, informatique et détection. Pour deux établissements : 2911 - matériel télégraphique et téléphonique.
- **Date de création** : 1921
- **Effectifs en évolution**

1981	1982	1983	1984	1985	1986
4174	4400	4585	4666	4875	4748

Source : EAE (Enquête annuelle d'entreprise).

Octobre 1987 : Plan de réduction des effectifs de 10 %

- **Liste des effectifs par établissement en 1985**

Etablissement	A	B	C*	D	E	F	G	H
Effectifs	1 657	1064	816	430	365	255	218	70
Code APE	2914	2914	2911	2914	2914	2914	2914	2911

Source EAE

\* Etablissement enquêté - date de création : 1956 ; position dans le secteur : concepteur/constructeur

L'entreprise est filiale d'un groupe multinational dont les activités se répartissent dans les secteurs de l'électronique professionnelle, du son-image, de l'éclairage et les piles. Elle est plus particulièrement spécialisée dans la fabrication de matériels électroniques professionnels. Ainsi son activité concerne trois domaines : les radio-communications (30 % du chiffre d'affaires hors taxes), les télécommunications et systèmes informatiques (42 % du CAHT), la détection (28 % du CAHT).

En règle générale, elle se situe sur des marchés dont l'évolution est liée aux commandes publiques. La recherche (environ 15 % du CAHT) recevrait un financement public important.

Créée en 1921, avec pour objet l'exploitation de procédés de radioguidage pour la navigation portuaire, elle élargit ses activités à la fabrication de matériel de transmission radio-électrique et conclut un accord d'assistance technique avec une société dès 1938.

De 1949 à 1955, la société participe à l'effort d'équipement qui suit l'après-guerre et étend son activité à l'ensemble des télécommunications, puis des matériels électroniques destinés aux matériels militaires. Vingt années vont suivre durant lesquelles la décentralisation des centres de production et leur spécialisation vont donner à cette société son implantation actuelle, soit huit établissements.

De 1976 à 1984, l'évolution de son chiffre d'affaires marque deux période : de 1976 à 1979, un ralentissement de la progression, suivi d'une accélération de 1980 à 1984.

*Une première monographie réalisée fin 1984, rendait compte d'une société dont les marchés paraissaient relativement stables et en expansion, du fait de la part importante des commandes traitées avec l'Administration civile et militaire (80 %) et des besoins en équipements de celle-ci. La réduction des programmes militaires français s'annonçait alors, mais l'entreprise, forte de ses capacités technologiques, exploitait le développement des réseaux publics et privés de commutation par paquets.*

*Depuis, la réduction, puis les reports de programmes militaires, la diminution des besoins d'équipement du secteur public ont amené la société à chercher un développement vers l'exportation et vers l'informatique d'entreprise. Cependant, les années 1984, 1985 et 1986 se sont révélées difficiles. Le chiffre d'affaires s'est même légèrement comprimé en 1986. L'orientation des marchés en 1987 a amené la société à occuper des positions qui se sont accompagnées de certaines contraintes de gestion.*

*L'établissement analysé dans le cadre de cette étude est le plus touché sur le plan de ses effectifs salariés puisqu'il annonça en octobre 1987 la suppression de 205 postes sur 797.*

*L'enquête initiale mettait l'accent sur une certaine stabilité dont le prix était une très grande exigence au niveau de la qualité et du coût des produits. Les moyens d'actions cités alors étaient l'amélioration de l'organisation et de l'automatisation de la production. L'avenir d'une proportion importante de personnels peu qualifiés constituait une interrogation à laquelle les responsables proposaient des réponses en termes de formation et de polyvalence. Depuis, les contraintes de marchés et les technologies utilisées se sont modifiées, précipitant un ajustement structurel.*

*La présente monographie, qui repose sur une réenquête réalisée au second trimestre 1987, va donc tenter d'explicitier l'évolution récente des conditions de production de ce centre et présenter des interrogations relatives à son avenir.*



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

### 1.1. La trajectoire économique de l'entreprise

Le début des années 1980 est une période où les indicateurs économiques demeurent relativement stables. Leur évolution peut se résumer ainsi :

- la croissance du chiffre d'affaires hors taxes est importante (valeur en francs courants multipliée par 2 entre 1980 et 1984) ;
- la valeur ajoutée croît relativement moins vite que le chiffre d'affaires hors taxes, ce qui est une évolution logique en période d'accroissement de la concurrence. De plus, l'évolution des structures de prix de revient industriels (main-d'oeuvre/matière) peut expliquer la baisse relative de la valeur ajoutée, puisque la réduction du temps de main-d'oeuvre va de pair avec l'augmentation du prix des produits utilisés pour la fabrication. Enfin, il faut ajouter qu'il y a eu un transfert partiel de l'activité d'études à des filiales ;
- la productivité apparente du travail augmente, attendu que la valeur ajoutée croît avec un personnel relativement stable ;
- le ratio d'excédent brut d'exploitation par rapport au chiffre d'affaires reste constant.

De toutes ces informations, il ressort que, dans une phase de développement du marché, les éléments extérieurs à l'entreprise (coût des matières et des services, intensification de la concurrence) ont entraîné une diminution relative de la valeur ajoutée par rapport au chiffre d'affaires. L'entreprise a réagi à ces contraintes par un effort de productivité.

### Résultats d'exploitation

(en milliers de francs et en ratios)

	1980	1981	1982	1983	1984*	1985**	1986**
CAHT	992 031	1 177 560	1 510 088	1 985 072	2 394 287	2 782 289	2 773 773
VAHT	544 862	641 754	805 395	962 724	1 140 986	1 238 967	1 313 610
VAHT/CAHT	0,55	0,54	0,53	0,48	0,48	0,45	0,47
VAHT/Effec moyen	135,57	156,45	188,18	215,42	246,22	252,02	273,21
EBE	110 419	132 549	190 532	248 101	325 063	356 014	319 052
	0,11	0,11	0,13	0,13	0,14	0,13	0,12
EBE/VAHT	0,21	0,21	0,24	0,26	0,28	0,29	0,24

Source : EAE de 1980 à 1985 ; rapport annuel pour 1986

\* Nouveau plan comptable \*\* Nouvelle structure

CAHT : Chiffre d'affaires hors taxes  
VAHT : Valeur ajoutée hors taxes  
EBE : Excédent brut d'exploitation  
VAHT / effectif : Productivité apparente du travail  
EBE / VAHT : Taux de marge

1985 marque le début d'une nouvelle période. les options stratégiques sont redéfinies dans le cadre du groupe, en fonction de l'évolution des marchés et des technologies, comme nous le verrons ci-après.

De plus, il faut souligner que l'analyse de l'exploitation de 1985 doit être prudente, car il y a eu un apport partiel d'actif lors de la création d'une filiale avec la reprise d'une activité du groupe. Ainsi les comptes de 1985 sont présentés sous une double forme. Les chiffres que nous avons retenus dans l'étude de l'évolution sont ceux correspondant à la nouvelle structure.

Enfin, 1986, dernière exploitation dont nous possédons les indicateurs, témoigne des orientations prises en 1985. A propos de l'évolution entre 1985 et 1986, on peut remarquer que :

- la croissance du chiffre d'affaires cesse. Ceci est dû en particulier à une baisse importante des ventes de marchandises refacturées au prix d'achat (l'activité de négoce sans marge est passée de 8 % à 4 % du CAHT). Cependant, la production vendue augmente de 11 %, sous l'effet d'un développement important des ventes de services (de 10 % à 18 % du CAHT) ;
- la valeur ajoutée augmente parallèlement à l'augmentation de la production vendue ;
- l'augmentation de la productivité apparente du travail (VAHT/effectif) qui s'était ralentie en 1985, s'intensifie à nouveau en 1986 ;
- le taux de marge (EBE/VAHT) diminue.

Les variations de ces deux derniers indicateurs doivent être commentées en tenant compte également de l'évolution des investissements donnée dans le tableau ci-après.

### Les investissements de l'entreprise

	INV en KF	$\frac{INV}{VAHT}$	CAF en KF	$\frac{CAF}{INV}$
1980	41 729	0,08	98 687	2,37
1981	51 054	0,08	122 132	2,39
1982	68 710	0,09	155 366	2,26
1983	81 391	0,08	190 051	2,34
1984	96 446	0,08	170 367	1,77
1985	138 960	0,11	223 244	1,61
1986	181 315	0,13	213 476	1,18

Source : EAE de 1980 à 1985 ; rapport annuel pour 1986

INV : Investissements

CAF : Capacité d'auto-financement

Comparaison avec les entreprises du secteur  
2914 en 1985, 500 salariés et plus

$$\begin{aligned}
 APE &= 2914 \\
 \frac{INV}{VAHT} &= 0,13 \\
 \frac{CAF}{INV} &= 1,244
 \end{aligned}$$

Source : EAE, tableaux intersectoriels, ministère de l'Industrie

Les résultats de 1986 témoignent d'une politique de développement des ressources en moyens humains et techniques. On observe en particulier des gains de productivité au niveau des tâches de fabrication et une élévation du niveau d'ensemble de qualification du personnel (les catégories ouvriers et employés diminuent au profit de celles des ingénieurs et cadres).

L'effort d'investissement augmente lentement de 1980 à 1984. En 1985, le ratio INV/VAHT est légèrement inférieur à celui des entreprises analogues malgré sa progression sur l'année précédente. Cependant, l'effort se confirme en 1986. Alors que durant les années 1980-1983 l'entreprise utilisait à peine la moitié de sa capacité d'auto-financement, celle-ci est employée presque en totalité sur 1986.

En conclusion, durant la période 1980-1986, la société a augmenté sa productivité. D'abord, sur un marché porteur jusqu'à fin 1984, le chiffre d'affaires a progressé rapidement. Pendant ces années, la société a vu sa valeur ajoutée augmenter.

Depuis 1984, la société s'est engagée dans un plan d'investissement lié à des novations technologiques importantes, de nature à gagner en productivité. Face à la stagnation des marchés publics, elle a repris et filialisé une activité du groupe pour se développer sur des nouveaux marchés.

Ces options ont des répercussions importantes sur l'emploi, au plan quantitatif et qualitatif. Nous y reviendrons en deuxième partie.

## 1.2. L'entreprise et ses marchés

### Evolution du chiffre d'affaires hors taxes

(en milliers de francs)

	Nouvelle structure		dont à l'export	
1976	630 232	--	+ 30,9 %	
1977	722 386	--	+ 14,6 %	
1978	802 700	--	+ 11,1 %	
1979	880 833	--	+ 9,7 %	
1980	992 031	--	+ 12,6 %	
1981	1 177 560	--	+ 18,7 %	
1982	1 510 088	--	+ 28,2 %	23 %
1983	1 985 072	--	+ 31,5 %	28 %
1984	2 394 287	--	+ 20,6 %	33 %
1985	2 616 353	2 782 289	+ 16,2 %*	
1986	--	2 773 773	- 0,2 %	35 %
1987	1er semestre.....		8,6 %	

Source : Rapports annuels - \*Ancienne à nouvelle structure

La croissance soutenue qui a marqué la période 1980-1984 était due au développement accéléré des marchés civils et militaires. Dès 1983, le ralentissement des commandes militaires annonçait une baisse de l'activité dans les domaines concernés par ces marchés et l'entreprise intensifiait en 1984 et 1985 sa politique d'accès aux marchés civils et aux entreprises.

### Evolution de la répartition de l'activité entre le secteur civil et le secteur militaire

	1982	1983	1984	1985	1986
Militaire	47 %	47 %	42 %	41 %	41 %
Civil	53 %	53 %	58 %	59 %	59 %

Source : Rapports annuels

Dans un environnement en profonde évolution - dérèglementation des marchés (les marchés avec l'administration ne sont plus protégés), fluctuation du dollar, arrêt de certains programmes et apparition de nouveaux marchés extérieurs -, les objectifs que se fixait l'entreprise en 1985 et 1986 s'articulaient autour de trois axes : développement des exportations, des synergies, des investissements.

L'internationalisation des marchés, en particulier le prochain marché unique à l'échelle de l'Europe, oblige les entreprises de l'électronique à consolider leurs positions. Sur ce plan, l'entreprise enquêtée possède des atouts : sont appartenance à un groupe multinational, ses capacités d'innovation et sa participation à des recherches européennes sont de nature à renforcer sa position européenne et mondiale. La conclusion d'accords industriels doit lui permettre un meilleur accès à des marchés dominés par des entreprises de taille internationale.

Le développement de synergies techniques, industrielles et commerciales paraît aussi une nécessité pour utiliser au mieux les acquis, exploiter toutes les possibilités de diversification engendrées par l'exploitation conjointe des secteurs de l'électronique militaire et civile. L'évolution rapide des marchés et des performances technologiques des produits contraint l'entreprise à un effort important d'investissements et de recherches. Elle cherche à maintenir ses accords avec l'administration, les exigences des acheteurs publics s'accompagnant du financement d'une partie des dépenses de recherches et offrant une caution pour l'accès à des marchés étrangers. Toutefois, les efforts d'investissements et de recherches importants qui s'imposent à elle comme aux entreprises de ce secteur l'obligent à reconsidérer certaines activités déclinantes ou déficitaires cependant que l'accélération des évolutions technologiques a des répercussions sur l'organisation du travail.

Les différents marchés de l'entreprise présentent des tendances contrastées et explicatives des potentiels et des handicaps et donc des orientations possibles de l'entreprise.

En ce qui concerne les radiocommunications, il faut souligner l'évolution différente des marchés militaires et civils. Le marché militaire connaît un ralentissement important après une période de croissance, aussi bien en France qu'à l'étranger. La concurrence est forte entre Européens et Américains. La baisse du dollar contraint les coûts. L'obsolescence rapide des appareillages électroniques peut permettre aux plus innovants de décrocher des opérations de "rétrofits" (remise à niveau technologique des équipements). Aujourd'hui l'entreprise cherche à transférer les capacités technologiques acquises dans ces secteurs vers d'autres créneaux. De la même façon, les appareils de détection qui trouvaient place dans les matériels militaires souffrent du tassement des commandes des armées françaises et étrangères. Les espoirs de l'entreprise sont liés aux possibilités d'exportation et de transfert aux équipements civils.

#### Evolution de la répartition du chiffre d'affaires de la société par types de produit

(en pourcentage)

	1982	1983	1984	1985	1986
Radiocommunications (radiocommunications militaires, radiomobile, faisceaux hertziens)	35	31	32	32	30
Télécommunication et informatique (téléphonie, télé-informatique, systèmes informatiques et bureau- tiques)	27	29	35	42	42
Détection (électronique armement, radio- navigation aéroportés et recon- naissance aérienne optronique)	38	40	33	26	28

Le secteur des radiocommunications civiles est actuellement en expansion. L'expérience technologique de l'entreprise dans les équipements publics et les accès de ses filiales aux marchés des entreprises et des particuliers devraient lui permettre d'augmenter sa part du marché.

Les faisceaux hertziens, secteur d'activité qui faisait après plusieurs années l'objet d'un projet de reprise par une entreprise publique, est aujourd'hui au centre d'un accord industriel de coopération sur les plans de la recherche et de l'action commerciale. Cet accord pourrait à terme orienter les modalités de fabrication de ces matériels. Il permet aux entreprises qui se rapprochent de faire face au leader actuel sur ce secteur en France.

Les secteurs de la téléphonie et de la télé-informatique souffrent du rétrécissement des commandes publiques. Leur redressement, lié à l'augmentation des ventes à l'exportation, est rendu difficile par la concurrence étrangère et en particulier américaine.

### **1.3. L'évolution des relations inter-entreprises** .....

L'entreprise fait partie d'un groupe international dont elle complète les activités et possède elle-même plusieurs participations dans des sociétés de ce groupe. Elle est ainsi intégrée dans un réseau où chaque entreprise tend à se spécialiser, soit sur un ou des marchés spécifiques (radiocommunications, télécommunication, informatique, détection), soit dans une fonction particulière (recherche, commercial, production), tout en bénéficiant d'une forte synergie sur le plan des recherches et des techniques d'industrialisation. Cette stratégie peut être illustrée par la création d'une filiale orientée vers le développement des marchés informatique, bureautique, télématique, monétique, avec reprise d'activités de commercialisation et de services appartenant au groupe, en 1985, ou par le récent accord signé avec une autre filiale du groupe et portant sur la recherche et l'harmonisation des activités commerciales pour des matériels de transmission fabriqués par les deux entreprises afin de faire face au principal concurrent. Toutefois, l'avantage que donne une approche commerciale organisée à l'échelle d'un groupe international a pour première contrepartie une compétition inter-entreprises et inter-établissements au sein même de ce groupe. De plus, les échanges intra-groupe ne sont développés que dans la mesure où les produits sont compétitifs avec les prix hors groupe.

La productivité apparente du travail (VAHT/effectif) s'est améliorée, mais insuffisamment, car les entreprises concurrentes ont pris des mesures pour accroître leur productivité. On peut dire que l'orientation de l'entreprise analysée consiste à restaurer la productivité de ses établissements par un recentrage de leur production en fonction de leurs spécificités et de leurs atouts technologiques.

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

L'établissement est un centre de production. Ses fabrications s'adressent plus particulièrement aux marchés de la téléphonie, de la télé-informatique, des systèmes informatiques et bureautiques. Son activité est donc liée à des marchés qui, entre 1982 et 1986, ont pris de l'importance dans les activités de la société, mais qui connaissent aujourd'hui des difficultés liées au rétrécissement des commandes publiques et à la concurrence étrangère en France et à l'exportation. A cela s'ajoutent les évolutions techniques et technologiques qui entraînent un renouvellement des équipements et des gammes. Les dépenses d'investissement rapportées à l'effectif employé dans l'établissement en témoignent : le ratio est multiplié par deux entre 1984 et 1985. La disparition de certains processus de fabrication et un raccourcissement important des temps de main-d'oeuvre ont pour conséquence une réduction du plan de charge de l'établissement presque de moitié entre 1983 et 1987.

## **2. LA CONFIGURATION PRODUCTIVE ET LES AJUSTEMENTS ECONOMIQUES**

Dans cette deuxième partie, nous donnerons d'abord un aperçu des tendances générales de la composition quantitative et qualitative de la main-d'oeuvre de l'entreprise dans laquelle s'inscrit l'unité enquêtée. Puis nous retracerons de façon plus détaillée le système socio-technique de l'établissement. Nous aborderons donc successivement l'évolution des processus de production, l'organisation fonctionnelle, les modalités d'ajustement et les instruments de gestion de la main-d'oeuvre.

### **2.1. La configuration productive de l'entreprise : structure, constitution de la main-d'oeuvre**

L'évolution de la structure sur les cinq dernières années conforte l'importance des catégories ingénieurs et cadres dans la structure de la main-d'oeuvre. Alors qu'ils sont porteurs de la "capacité technologique" de l'entreprise, leur formation initiale et continue dénote l'importance donnée à la technicité et à ses implications dans les objectifs et les fonctionnements de l'entreprise. Aujourd'hui, un salarié sur cinq est ingénieur ou cadre.

L'opinion des responsables est que *"le management technique et logistique passe par les ingénieurs"*.

En octobre 1987, l'entreprise annonce un plan de réduction de 10 % de ses effectifs qui devait permettre d'augmenter encore la productivité et d'adapter les compétences de son personnel aux nouveaux domaines de la production.

### **2.2. La configuration productive de l'établissement : structure, constitution et gestion de la main-d'oeuvre**

#### **• L'évolution des processus de production de l'établissement**

L'accélération de l'évolution technique est une contrainte première qui se traduit par une transformation importante des opérations de production sur les cinq dernières années.

La modification des produits est considérable. Elle est repérable sur quatre plans :

- l'intégration des fonctions dans le silicium (VLSI...);
- la miniaturisation entraînant une réduction des volumes et une évolution des circuits imprimés qui passent, pour beaucoup, du simple et double face au multicouche;
- le remplacement des pièces métalliques par des pièces plastiques (fourreaux, faces avant et arrière...);
- l'intégration de logiciels dans les produits ; 50 % de la production concerne des systèmes.

Par conséquent, les opérations de production sont redéfinies quantitativement et qualitativement. On assiste à une réduction importante du nombre d'opérations et du temps de main-d'oeuvre et à un changement de la nature des interventions. En même temps que les éléments de régulation des produits entrent dans le domaine de l'informatique, la complexité et la miniaturisation de l'électronique obligent à automatiser.

### La combinaison productive de l'entreprise

- Production en discontinu très automatisée	
- Produits haut de gamme	
- Capital engagé par tête (rapport annuel 1986) :	
Immobilisations brutes	1 235 269 000
-----	= ----- = 260 000 F
Effectif moyen	4 748
- Part des dépenses intérieures de recherche et développement dans la valeur ajoutée hors taxes (source : EAE 1984)	
444 258	
-----	X 100 = 39 %
1 140 986	
- Taux de participation financière à l'obligation légale de formation continue :	
	1983                  1986
Entreprise.....	2,1                  3,7
Secteur construction électrique, électronique.....	2,8                  3,4
- Taux d'encadrement (source : ESE 1985)	
Ingén + cadres + profession interm./effectif total	
entreprise.....	0,53
Construction de matériels électroniques professionnels.....	0,48
- Taux d'OS : (source : ESE 1985)	
Ouvriers non qualifiés/Total ouvriers	
Entreprise.....	0,35
Construction de matériels électroniques professionnels.....	0,36

### La structure d'emplois de l'entreprise

	Ingénieurs et cadres		Employés, techn. Agents de maîtr.		Ouvriers		Total
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Effectifs
1981	618	14,8	2166	51,9	1390	33,3	4174
1982	686	15,6	2279	51,8	1435	32,6	4400
1983	724	15,8	2416	52,7	1445	31,5	4485
1984	769	16,5	2506	53,7	1391	29,8	4666
1985	804	17,2	2503	53,6	1365	29,2	4672
1986	966	20,3	2487	52,4	1295	27,3	4748

Source : Rapports annuels

Autre contrainte qui pèse sur les orientations de l'unité de production : la nécessité d'être compétitive. Délais, qualité, coût étaient déjà fin 1984 au centre des efforts de l'établissement pour se maintenir sur les marchés de l'entreprise.

Aujourd'hui, les marchés se sont modifiés et la prise en compte de ces trois éléments également. La qualité, qui était définie en fonction de normes imposées par l'Administration, l'est maintenant en fonction de l'offre et de la demande sur des marchés dérèglementés. La maîtrise des coûts prend une importance accrue dans l'effort de compétitivité. Celle-ci est liée aux équipements autant qu'à la gestion des flux de production et à celle des achats. Cela se traduit, aujourd'hui, par l'abandon de fabrications concernant, d'une part, des produits disponibles à meilleur prix auprès de fournisseurs spécialisés et, d'autre part, des éléments périphériques dont la production est regroupée dans un autre établissement. La notion de délais concerne non seulement les exigences des clients, mais aussi la gestion du cycle de fabrication : *"Il faut faire du juste à temps"*.

On peut dire que l'évolution des moyens industriels depuis 1984 correspond à des objectifs qui se dessinaient alors : automatisation, amélioration de la productivité, de la qualité. Aujourd'hui plus que jamais, la maîtrise de la fabrication passe par l'automatisation des procédures dans tous les secteurs de l'établissement :

- insertion automatique des composants classiques ;
- apparition des composants miniatures montés en surface (CMS) ;
- développement du test automatique des cartes ;
- automatisation des magasins de stockage des composants ;
- automatisation de la "logistique" par développement des moyens informatiques et utilisation de logiciels de gestion performants.

#### ● **L'organisation fonctionnelle : convergence ou conflit de logiques**

Le centre de production enquêté est le lieu de deux logiques :

- une logique technologique ;
- une logique commerciale imprimée à l'organisation au moyen du plan de qualité globale.

**La logique technologique** est celle que donnent les nouveaux concepts de produits et nouveaux moyens de production. Nous les avons présentés au paragraphe précédent et avons vu qu'ils pouvaient modifier de façon importante les modalités d'intervention de la main-d'oeuvre. Fin 1984, le processus de fabrication pouvait être décomposé en deux grandes étapes : fabrication/montage et essais/tests, qui représentaient respectivement à peu près 2/3 et 1/3 des opérations. En 1987, ces deux phases tendent à disparaître. Les techniciens des "essais" n'interviennent plus systématiquement en phase test de fabrication, mais deviennent des relatifs (conseils aux ouvriers) en cas de problèmes. Leur rôle revêt également un aspect commercial, puisqu'ils sont les interlocuteurs des clients dans l'opération de "mise en configuration des matériels" (écriture de logiciels de régulation informatisée). D'une façon plus générale, le contrôle de qualité est une fonction de plus en plus intégrée dans les différentes opérations.

**La logique de la qualité globale.** Depuis 1985, l'entreprise développe un programme d'action pour améliorer la qualité globale de son fonctionnement. Ce plan structure à la fois l'organisation de la production et la gestion des ressources humaines de l'établissement enquêté (ce dernier aspect sera abordé plus loin).

En définissant le concept de qualité non pas seulement au plan des performances techniques, mais aussi à celui de l'adaptation des moyens et des résultats aux besoins des marchés de l'entreprise, en intégrant des notions de définition, de mesures et de réalisation d'objectifs de réduction des coûts, cette démarche est de nature à favoriser une convergence entre les objectifs techniques, commerciaux et économiques. De plus, elle tend à placer l'approche commerciale à l'origine des choix et objectifs de l'organisation.



L'organisation des processus et les instruments de gestion de la main-d'oeuvre doivent permettre une meilleure maîtrise de la qualité globale. La méthode proposée par la Direction de l'entreprise et mise en oeuvre dans les établissements paraît être de nature à mettre en cohérence différents lieux et fonctions de l'entreprise et à réduire les écarts entre les objectifs et leur réalisation.

#### ● Evolution de la structure des emplois de l'établissement

Afin de montrer la situation et l'évolution de l'établissement enquêté par rapport à l'ensemble de l'entreprise, nous reproduisons ci-après un tableau selon une nomenclature et une période identiques.

#### Evolution de la structure d'emplois de l'établissement

	I et C		ETAM		Ouvriers		Total
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Effectif
1981	26	3,4	319	41,2	429	55,4	774
1892	28	3,3	348	42,1	450	54,6	826
1983	34	3,9	376	43,0	464	53,1	874
1984	38	4,4	380	43,9	447	51,7	865
1985	41	4,8	365	43,1	441	52,1	847
1986	39	4,9	339	42,5	419	52,6	797

Source : Bilan social

L'évolution de la structure des emplois montre que l'établissement suit la tendance globale de l'entreprise : augmentation de la catégorie des ingénieurs et cadres et diminution de celle des ouvriers. Toutefois, les raisons de ces évolutions sont différentes. En effet, les effectifs de la société ont augmenté grâce aux recrutements importants d'ingénieurs et cadres, alors que ceux de l'établissement baissent depuis 1983 du fait de la diminution des qualifications non cadres. Cette tendance correspond aux orientations productives présentées précédemment. Au niveau de l'établissement, les besoins en compétences sont très liés, non pas à la conception, mais aux processus d'industrialisation. La catégorie des ingénieurs demeure stable en valeur absolue, mais augmente en valeur relative. Quant à la catégorie des techniciens, son importance évolue en même temps que ses fonctions.

Tout d'abord il faut rappeler l'existence de deux catégories très différenciées de techniciens dont les spécificités avaient été soulignées dans le premier compte rendu fin 1984. Les tendances évoquées alors se trouvent confirmées dans l'examen des déclarations des mouvements de main-d'oeuvre (DMMO) de 1986 : les effectifs de techniciens de production chargés de la gestion, maintenant informatisée, de la production et des approvisionnements sont réduits par des mouvements de sorties qui n'affectent pas les catégories d'agents techniques.

Aujourd'hui les agents techniques sont les moins affectés par les réductions de postes et c'est la catégorie qui augmente le plus en part relative. C'est aussi une fonction qui se transforme et fait appel à des compétences différentes. D'une part sur le plan technique, car ils interviennent de moins en moins en dernière phase de production (la phase tests électroniques), de plus en plus sur la mise au point de logiciels (éléments de régulation définis selon les spécificités des commandes clients). Par ailleurs, ils sont appelés à relayer de plus en plus les ouvriers de fabrication en cas de problèmes et deviennent plutôt des experts-conseillers. D'autre part, sur le plan hiérarchique, le rôle des agents de maîtrise se modifie, s'éloignant de la direction et du contrôle du travail des ouvriers. Cela correspond à une évolution de

l'organisation toute entière vers une réduction du nombre de niveaux hiérarchiques et une responsabilisation de chacun des salariés. On peut penser qu'à terme, les différentes fonctions de techniciens et d'agents de maîtrise telles qu'elles pouvaient être catégorisées en 1984 tendront vers une seule, celle de spécialistes des techniques utilisées par l'établissement.

Enfin, on peut ajouter que la main-d'oeuvre de cet établissement se caractérise par la quasi-absence de travailleurs étrangers et par un effectif presque exclusivement féminin chez les OS (niveau I : 90 % de femmes) alors que, sur l'ensemble de l'établissement, les femmes représentent environ 50 % de la main-d'oeuvre. Son ratio d'encadrement est sensiblement plus élevé que celui des établissements du secteur sur la région Haute-Normandie du fait de l'importance des professions intermédiaires (0,36 contre 0,25 d'après l'ESE 1986) et son taux d'OS peu différent (0,56 contre 0,60).

#### ● Les modalités d'ajustement de la main-d'oeuvre dans l'établissement

Depuis 1983, l'évolution des marchés et des technologies a nécessité des ajustements quantitatifs de la main-d'oeuvre.

On observe en effet une baisse importante du volume de travail, puisque le nombre d'heures productives a presque diminué de moitié en quatre ans. L'établissement a donc eu recours à différentes mesures d'ajustements. Il s'agit, en 1983, 1984 et 1985 d'un rapatriement progressif des activités données en sous-traitance dans d'autres établissements ou à l'extérieur et du développement de la part de la production réalisée pour d'autres établissements. A cela s'est ajoutée en 1985-1986 une réduction des effectifs en plusieurs étapes. Depuis 1984, les recrutements sont interrompus dans les catégories ouvrières. Puis une diminution de 10 % des effectifs est réalisée avec une convention FNE, fin 1985. Enfin, en 1987, après une mesure de chômage partiel sur les quatre derniers mois de l'année, l'établissement recourt à une réduction d'effectifs importante, puisqu'il concerne un quart de la main-d'oeuvre. Un plan social est mis en place.

#### Modification de la structure des emplois de l'établissement

Catégories d'emplois	1986		Prévisions fin 1987	
	Effectifs	%	Effectifs	%
Ingénieurs et cadres	39	4,9	38	6,4
E T A M	339	42,5	269	45,5
Ouvriers	419	52,6	285	48,1
TOTAL	797	100 %	592	100 %

Source : Entreprise

Par ailleurs un effort particulier d'adaptation de la main-d'oeuvre en qualité est poursuivi et intensifié. Ainsi, la formation continue joue plus que jamais un rôle central dans l'adaptation de la main-d'oeuvre aux conditions de production de l'établissement. Nous y reviendrons ci-après. De plus, la réduction importante des effectifs qui affecte aujourd'hui l'unité enquêtée s'accompagne d'une élévation du niveau des qualifications utilisées. Les postes supprimés concernent en grande majorité des catégories peu qualifiées. On assiste également à un recentrage de la "compétence" de l'établissement, celui-ci se spécialisant sur certains types de fabrication, comme nous l'avons déjà souligné précédemment.

Au niveau de l'établissement, on peut dire que deux types d'ajustements se développent sur la période 1984-1987. L'établissement procède à des ajustements "mécaniques". Tout d'abord, en inversant les rapports de sous-traitance puis en régulant les effectifs. Enfin en 1987, outre la diminution quantitative du plan de charge, des changements profonds au plan de la technologie et de la compétitivité conduisent

l'établissement à un ajustement "structurel". La réduction actuelle des effectifs correspond à un repositionnement de l'établissement dans la société et le groupe en même temps qu'à une réorganisation des processus de production. Rappelons qu'un effort d'investissement important est amorcé depuis 1985 dans cet établissement. La structure des emplois s'en trouve sensiblement modifiée.

### ● Les instruments de gestion des ressources humaines dans l'établissement

La formation continue est un outil important d'adaptation du personnel ; ne serait-ce pour preuve que le taux de la masse salariale qui y est consacré. Celle-ci a presque doublé entre 1984 et 1986 pour atteindre 4,07 %. La division traditionnelle faite entre formations "générales" et formations "spécialisées" demeure au centre d'un débat où les enjeux s'opposent ou se coordonnent en fonction de l'évolution à la fois de l'établissement et de son environnement. Ainsi, il semble que de 1984 à 1986, l'accent ait été mis vers plus de formations spécialisées pour une adaptation des salariés aux besoins de l'entreprise. La proportion de salariés ayant bénéficié d'une formation s'est accrue (30 % en 1983, 39 % en 1986 non compris l'action spécifique pour la qualité globale). Les ingénieurs et cadres restent plus largement concernés par la formation continue (la proportion de stagiaires est dans cette catégorie deux fois plus importante que dans celle des professions intermédiaires et trois fois plus que parmi les OS). L'année 1986 marque un effort particulier sur le plan de la formation. Nous avons vu que 0,84 % de la masse salariale a été consacré à une action de sensibilisation à la qualité globale. Dans ce plan, plus de 70 % des salariés non cadres ont bénéficié d'une journée et demie de stage.

Les transformations actuelles sont sans doute à l'origine de nouvelles orientations, dans la mesure où le plan 1988 marquerait une ouverture vers des possibilités de formations plus larges, permettant à des salariés d'affronter les problèmes de fluctuation de la demande de travail aussi bien sur le marché interne qu'externe. A ces formations, il faut ajouter celles qui sont considérées comme indispensables aux procédures de travail propres à l'établissement, et qui ne sont pas prises en compte dans le plan de formation. Il s'agit, par exemple, de la mise en place de nouveaux logiciels de gestion de la production, de l'entraînement à l'analyse et à la maîtrise des coûts administratifs de l'organisation.

Autre moyen de gestion de la main-d'oeuvre : les modalités de rémunération telles que les salaires au rendement et les salaires individualisés. Bien que celles-ci paraissent ne pas avoir évolué dans leurs pratiques depuis 1984, les conditions actuelles de l'activité de l'établissement sont de nature à la remettre en cause sur le plan des critères et des modes d'évaluation. L'objectif, qui se manifeste au travers d'analyses préalables faites à l'initiative des responsables de l'établissement, est de les réadapter à la réalité des fonctions et des finalités des postes, pour en faire un réel moyen de positionnement de chacun dans l'organisation.

Il faut ajouter que ces deux instruments essentiels de la gestion des ressources humaines que sont la formation continue et les modalités de rémunération doivent aujourd'hui être appréciés dans le cadre d'un projet d'entreprise que leur donne leur cohérence : le plan de qualité globale, mis en place depuis 1985. Nous avons vu précédemment ses effets sur l'organisation de la production.

En matière de gestion des ressources humaines, le plan de qualité globale s'inscrit dans une évolution déjà amorcée en 1984 : le raccourcissement des chaînes hiérarchiques. La volonté de responsabilisation de chacun s'accompagne de suppressions progressives des échelons intermédiaires. Plus, en faisant prévaloir la relation client-fournisseur sur la relation hiérarchique, c'est tout le système de communication, de motivation, de responsabilisation qui est concerné. C'est une action qui paraît influencer plus profondément sur les fonctionnements et les objectifs de l'organisation que les groupes d'expression et les cercles de qualité. Mis en place courant 1983, ceux-ci ont amorcé une réflexion et une mobilisation des salariés. Toutefois les bilans sociaux de l'établissement montrent que la participation aux groupes d'expression est de plus en plus réduite. Avec une méthodologie différente, de gros efforts de sensibilisation (intégration dans le plan de formation pour 0,84 % de la masse salariale) et une finalisation plus forte, ce plan de qualité globale initié par la Direction et l'encadrement peut avoir une incidence sur l'organisation du travail et le système de communication de l'établissement.

L'organisation du travail et les rapports hiérarchiques qui s'instaurent font appel à la mobilisation et à la responsabilisation des niveaux les plus bas en même temps qu'à la mise en oeuvre des systèmes d'évaluation et de suivis plus précis. L'optimisation des potentiels de la main-d'oeuvre est appréciée relativement à l'ensemble des établissements de l'entreprise et amène à envisager des mobilités nouvelles (mutations inter-établissements en fonction des besoins spécifiques de chacun).

Enfin, il faut remarquer que les instruments et les pratiques de gestion du personnel de l'établissement enquêté paraissent marqués par l'appartenance à l'entreprise et au groupe de façon plus systématique aujourd'hui qu'en 1984. La référence aux méthodes ou aux objectifs du groupe est faite dans différents domaines et en particulier ceux de la gestion de personnel : formation, recrutement, mobilisation, mobilité, et ce d'autant plus qu'il s'agit des catégories les plus qualifiées.

## CONCLUSION

Le retour dans l'établissement au terme de trois années révèle un changement profond du contexte économique. Aujourd'hui, l'unité paraît s'engager dans un processus de redéfinition de sa position dans la société et dans le groupe ; ceci compte tenu des stratégies d'adaptation de l'ensemble de l'organisation à l'évolution du couple marché/publics. Dans un environnement de concurrence accrue, l'entreprise paraît rééquilibrer ses moyens en équipements et en main-d'oeuvre entre chacun des établissements.

L'établissement enquêté est aujourd'hui l'un des plus concernés par le plan de suppression d'effectifs de l'entreprise. Son activité concerne la fabrication de matériels qui ont le plus changé sur le plan technologique. Il se trouve également sur un créneau très concurrentiel, l'entreprise cherchant à se développer sur les marchés français et internationaux et à se diversifier face à un tassement des marchés publics.

Un consensus semble exister au sein de l'entreprise et de l'établissement sur l'opinion que 1987 est "au creux de la vague". L'établissement en particulier voit dans les réorientations actuelles des ajustements de nature à restaurer sa compétitivité vis-à-vis des autres unités du groupe et pense que son avenir dépend de sa capacité à produire des matériels hautement spécialisés pouvant intéresser des marchés de l'industrie.

Le projet de l'entreprise tend à organiser l'articulation entre gestion technique, organisationnelle et sociale, dans la mesure où il apporte des outils de définition et de mesure des objectifs orientés vers la qualité globale.

Les objectifs qui avaient été exprimés fin 1984 se trouvent aujourd'hui poursuivis et précisés, dans un effort global de rationalisation. Ainsi, se définissent-ils en quatre plans :

- raccourcissement des délais de production ;
- amélioration du niveau des stocks industriels et commerciaux ;
- maîtrise de la qualité technologique, conformité aux besoins ;
- maîtrise du coût de la qualité.

L'établissement estime que sa survie et sa compétitivité dépendent des conditions économiques et socio-culturelles de la production. Sur ces deux aspects, les objectifs paraissent constitués. Ainsi un plan industriel à moyen terme (défini en 1986 pour l'horizon 90) présente un ensemble d'objectifs relatifs aux investissements, à l'organisation et à la gestion de la production. A cela, il faut ajouter que ces stratégies consistent à dégager une spécialisation technologique, à faire de l'établissement un centre de production de pointe dans certains concepts technologiques. D'ores et déjà, des fabrications en perte de volume ou de rentabilité ont été abandonnées, et on peut penser qu'à terme l'établissement pourrait reprendre certains types de produits à d'autres unités.

Les objectifs explicités et les instruments évoqués peuvent être tenus pour révélateurs de lignes cohérentes de restructuration de l'unité enquêtée. Si décalage il y a, c'est peut-être plus particulièrement entre ce qui peut être considéré comme une structure cible et les "entrées" prévues dans le plan de charge. En effet, les prévisions sur les deux années à venir font ressortir un important déséquilibre entre la capacité de production et le programme de fabrication. On peut toutefois penser que les moyens mis en oeuvre par l'entreprise et par l'établissement pour donner à celui-ci des atouts spécifiques autorisent un pronostic positif à plus long terme.

A cela on peut ajouter que les objectifs de fonctionnement de l'établissement, conçus et élaborés dans le cadre du plan de qualité globale, sont assortis d'un ensemble d'instruments de mesure et de suivis. L'ensemble du personnel est mis en situation d'apprécier ses performances et de proposer des procédures de gestion. A titre d'exemple, citons l'action d'analyse des coûts administratifs qui est développée dans un secteur de l'établissement. En outre, la stratégie d'ensemble induite par le plan de qualité globale est réalisée simultanément au programme d'adaptation de l'outil industriel, aux nouvelles exigences technologiques et économiques (flexibilité maximale exigée aujourd'hui par les caractéristiques du marché). L'effort important de formation, centré dans le même temps sur l'amélioration de l'efficacité organisationnelle devrait se poursuivre dans les années qui viennent, avec pour objectif l'adaptation des catégories les moins qualifiées.

Reproduit par INSTAPRINT S.A.  
1-2-3, levée de la Loire – LA RICHE – B.P. 5927 – 37059 TOURS Cedex  
Tél. 47 38 16 04

Dépôt légal 1<sup>er</sup> trimestre 1989

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