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



**RÉDUCTION SENSIBLE DES EFFECTIFS
ET DÉTAYLORISATION DE L'ORGANISATION**

(Le cas d'une entreprise brassicole)

Frédéric HÉRAN

**Bureau d'économie théorique appliquée (BETA)
Université de Strasbourg I**

**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 "déatataylorisation" 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".

RÉDUCTION SENSIBLE DES EFFECTIFS ET DÉTAYLORISATION DE L'ORGANISATION

(Le cas d'une entreprise brassicole)

Frédéric HÉRAN

**Bureau d'économie théorique appliquée (BETA)
Université de Strasbourg I**

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 ?

**COLLECTION DES ÉTUDES N° 48.5
Février 1989**

SOMMAIRE

1. POSITIONNEMENT ECONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL DE L'ENTREPRISE	7
1.1. L'évolution de quelques indicateurs de gestion	7
1.2. L'évolution des marchés	8
1.3. L'évolution des relations inter-entreprises	9
2. LA CONFIGURATION PRODUCTIVE ET LES AJUSTEMENTS ECONOMIQUES	10
2.1. Le processus de production	10
2.2. L'organisation fonctionnelle	11
2.3. La structure et la gestion de la main d'oeuvre	11
2.4. Les ajustements : le rôle clef de la main-d'oeuvre	14
CONCLUSION	19

CARTE D'IDENTITE EN 1986

- **Statut** : S.A.
- **Code APE** : 4106
- **Localisation** : région de Strasbourg
- **Date de création** : très ancienne société
- **Chiffre d'affaires** : 5 017 millions de Francs
- **Effectifs** : 3 724 employés au 1er janvier 1987
- **Position** : leader du marché français de la bière, filiale à 100 % d'un groupe agro-alimentaire français.

Entre l'enquête de départ -réalisée fin 1984- et la réenquête -réalisée fin 1987-, l'entreprise à laquelle appartient l'établissement étudié a fusionné -le 30 décembre 1986 avec effet rétroactif au 1er janvier- avec une autre société brassicole appartenant au même groupe. Pour faciliter la compréhension, nous appellerons l'entreprise initialement étudiée : "A", l'entreprise qui est venue la renforcer : "B" et la nouvelle société issue de la fusion : "C".

Il est important de préciser que, pour des raisons fiscales, c'est l'entreprise B qui a absorbé l'entreprise A et que, pour des raisons commerciales, c'est le nom (bien connu) de l'entreprise A qui a été repris pour nommer la nouvelle entité. Sur le plan juridique, la nouvelle société C n'a donc plus en commun avec l'ancienne société A que le nom. En particulier, tous les accords d'entreprise signés avant la fusion deviennent caducs -ils ne peuvent être maintenus qu'un an- et ont été remplacés en 1987 par les accords signés par l'entreprise B, souvent moins avantageux pour les salariés. En conséquence, C s'est engagée depuis deux ans dans la renégociation de tous les accords.

Depuis le début des années 80, le marché français de la bière régresse. Parallèlement, la concurrence européenne s'avive. C'est pour ces deux principales raisons que la direction du groupe a décidé de réunir les activités des deux entreprises brassicoles -A et B- qui cohabitent depuis 1970 en son sein. La nouvelle société C comprend les deux établissements alsaciens de l'entreprise A auxquels s'ajoutent les quatre puis, après fermeture de l'un d'eux en 1987, les trois établissements de l'entreprise B.

L'établissement plus particulièrement étudié abritait avant la fusion une unité de production et le siège de l'ancienne société A. Il est devenu depuis lors le siège de la nouvelle société C et a conservé ses activités de production, en restant spécialisé dans les petites séries et le développement de nouveaux produits.

A l'occasion de cette fusion et de la restructuration des différents établissements brassicoles du groupe, d'importantes réductions d'effectifs ont déjà été réalisées et d'autres se poursuivent : 580 emplois ont été supprimés en 1986-87 dans l'entreprise A et la décision de supprimer 488 emplois supplémentaires dans la nouvelle entreprise C vient d'être prise en septembre 1987.

Pourtant, malgré ces profonds bouleversements, un certain nombre d'orientations en matière d'organisation du travail, de formation et de gestion de la main-d'oeuvre, qui avaient déjà été prises il y a trois ans, ont été maintenues et même accentuées. Car le problème essentiel de l'entreprise n'est pas vraiment la réduction inévitable des effectifs liée au tassement du marché, mais l'amélioration substantielle de la productivité. Et celle-ci passe nécessairement par la "professionnalisation" du personnel et sa "détaylorisation".

Nous insistions en conclusion de la première enquête, début 1985, sur le "danger d'une surestimation du marché". Au même moment -nous l'avons appris depuis- cette question faisait l'objet de discussions au sein des directions de l'entreprise A et du groupe : sur la base d'estimations révisées à la baisse, la décision fut prise d'accroître les efforts de productivité et de procéder à la fusion des sociétés A et B.

1. POSITIONNEMENT ECONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL DE L'ENTREPRISE

L'entreprise bénéficie depuis de nombreuses années d'une santé économique et d'un renom qui lui ont permis d'aborder dans de bonnes conditions la phase de réduction des effectifs et de réorganisation entamée depuis deux ans. Pour diverses raisons, il n'a pas toujours été possible d'obtenir tous les chiffres souhaités. Les séries chronologiques sont par ailleurs difficiles à interpréter, compte tenu de la rupture liée à la fusion des deux sociétés, effective en 1986 mais entamée dès 1985.

1.1. L'évolution de quelques indicateurs de gestion

Le chiffre d'affaires a suivi le tassement du marché. La part des frais de personnel dans la valeur ajoutée a cependant nettement augmenté après l'année 1982 qui a été exceptionnelle sur le plan climatique. Toutefois, les bénéfices sont demeurés substantiels.

Les résultats de l'exploitation

en millions de francs

	entreprise A						entr B	entr C
	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1986	1986
CAHT	2191	2590	2871	3058	3213	3348	1690	5017
VAHT	1010	1215	1237	1198	1290	1380		
Frais de personnel	376	457	500	541	571	600	306	906
<u>Frais de personnel</u> <u>chiffre d'affaires</u>	17,2 %	17,7 %	17,4 %	17,7 %	17,8 %	17,9 %	18,0 %	18,0 %
<u>Frais de personnel</u> <u>valeur ajoutée</u>	37,2 %	37,6 %	40,4 %	45,2 %	44,3 %	43,5 %		

Source : Comptes de l'entreprise.

La productivité mesurée en hecto-litres par personne et par an est un indicateur essentiel pour l'entreprise. De l'ordre de 2600 hl/personne en 1984, elle est passée en 1987, suite aux réductions d'effectifs (cf. paragraphe 2.3.), à 3800 hl/personne. Elle resterait néanmoins encore inférieure à celle de son principal concurrent en Europe.

La part des frais de personnel dans le chiffre d'affaires, d'une part, et dans la valeur ajoutée, d'autre part, sont les deux ratios les plus suivis. Ces taux tendent à s'accroître depuis 1983. Cette situation coïncide avec le passage aux 35 h 80 dans la production et le tassement simultané du marché. La baisse des effectifs entamée en 1985 vise en partie à corriger cette dérive.

Les investissements ont augmenté de plus de 50 % entre 1982 et 1985. Cela correspond essentiellement aux efforts de modernisation de l'établissement le plus ancien quelque peu vétuste, à l'accroissement des dépenses de recherche et développement et au lancement de nouveaux produits et de nouveaux conditionnements. Pour les trois ans à venir (1988-90), l'entreprise souhaite maintenir un niveau d'investissement de l'ordre de 300 à 350 millions de francs par an. La capacité d'autofinancement est élevée puisqu'elle s'élève en 1986 à près de 700 millions de francs.

Les investissements

en millions de francs

	entreprise A						entr B	entr C
	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1985	1986
Investissements		188	183	250	297			362

Source : Comptes de l'entreprise.

De l'ensemble des comptes, il ressort que la santé économique et financière de l'entreprise reste globalement bonne. Une certaine dégradation est observable de 1983 à 1985 mais les mesures énergiques de redressement de la productivité -modernisation, innovation, réduction des emplois- semblent commencer à porter leurs fruits. Depuis quatre ans, les bénéfices après impôts restent de l'ordre de 120 à 150 millions de francs.

1.2. L'évolution des marchés

Les ventes de bière varient fortement selon la saison et le climat. Il n'est donc pas facile de juger l'évolution du marché d'une année sur l'autre. Cependant, le marché de la bière plafonne depuis au moins la fin des années 70 et connaît depuis quatre ans un **net tassement de l'ordre de 2 à 3 % par an**. Cette baisse s'explique essentiellement par la désaffection progressive des Français pour un produit jugé populaire ou banal au profit de boissons plus sophistiquées.

Pour A, si sa part de marché a fortement progressé depuis 1970 en passant de 12 à 30 %, les années 80 montrent nettement un plafonnement progressif. Pour B, composée à l'origine d'une multitude de petites brasseries (22, il y a dix ans), une restructuration quasi permanente, avec fermeture échelonnée des unités les moins rentables (plus de quatre unités au moment de la fusion), a provoqué une baisse régulière de sa part de marché, de 28 à 17 %. De ce fait, au total, **le groupe ne fait plus aujourd'hui que maintenir sa part de marché.**

Des efforts publicitaires vigoureux de l'ensemble de la profession tentent depuis quelques années de dynamiser le marché en modifiant l'image de marque du produit et en s'adressant à de nouveaux consommateurs : femmes, jeunes, etc. Sans guère de succès apparemment.

Des efforts d'innovation importants se multiplient au niveau des produits et plus encore dans le packaging. L'entreprise a lancé en 1983 un panaché, en 1986 une boisson à base de bière et d'extraits de fruits destinée plutôt à un public féminin et en 1988 une bière "de mars" (issue des premiers brassins de l'année) et une bière légère. Mais elle a surtout amélioré la présentation de ses produits en lançant de nouveaux packs, des conditionnements différents (bouteille en plastishield, avec blason, mini-fût, et tout récemment une nouvelle canette 25 cl consignée, plus esthétique et moins sensible à l'usure de l'embouteillage...). Là encore, ces efforts n'ont apparemment pas suffi à relancer les ventes : pour les nouveaux produits, les quantités écoulées n'ont pas été suffisantes.

Dans le même temps, la concurrence sur le marché français s'est avivée : en 1984, le leader européen s'est associé avec un groupe d'autres brasseries pour constituer un groupe brassicole puissant qui contrôle aujourd'hui près de 30 % du marché français. Depuis trois ans, ce concurrent conduit une politique de rationalisation de ses unités de production.

Enfin, **le marché est devenu complètement européen** (voire mondial). L'énorme marché allemand vient notamment de s'ouvrir récemment à la concurrence étrangère. Une "loi de pureté" protégeait depuis des

siècles ce marché, mais un jugement récent autorise désormais l'entrée des bières étrangères. Des rachats d'entreprises, des concentrations semblent inévitables. Or, sur le marché européen, C n'occupe que la deuxième place (et la huitième au plan mondial).

Le marché européen en 1985

	France	RFA	Danemark	Belgique	GB	Pays-Bas
Production annuelle en million d'hl	21	93	8	10,5	62,5	17,5
Consommation annuelle par habitant, en l	40	146	129	120	109	85

Source : UGBF.

Dès la fin des années 70, le tassement du marché français s'est traduit pour le groupe par des **surcapacités**. Le principal établissement de A tourne ces dernières années à 90 % de sa capacité (5,4 / 6 millions d'hl) et surtout le second -l'établissement enquêté- à seulement **60 % de sa capacité** (1,3 / 2 millions d'hl). Si en 1985 l'entreprise A reste saine, l'entreprise B, en revanche, a connu des pertes importantes.

Pour toutes ces raisons, le groupe s'est vu contraint de renforcer ses positions **en rationalisant son activité brasserie** (20 % de son chiffre d'affaires). Compte tenu des perspectives de développement sur le marché européen, cette solution a prévalu sur le désengagement total (vente de A et B) ou partiel (vente de B) longtemps envisagé. La fusion des deux sociétés du groupe A et B s'est donc finalement imposée. Mais on peut se demander pourquoi le groupe a attendu si longtemps pour la réaliser : pendant quinze ans deux sociétés, sinon concurrentes du moins rivales, ont dû cohabiter tant bien que mal.

La fusion donne à la société C un poids désormais considérable sur le marché français : 47% contre 30% à son principal concurrent. Mais l'objectif est en fait le marché européen où C n'arrive qu'en deuxième position. Malgré cette position de second, les potentialités de ce marché et l'appartenance de C à un groupe agro-alimentaire important et en bonne santé économique et financière peuvent donner à l'entreprise des perspectives de développement non négligeables.

1.3. L'évolution des relations inter-entreprises

Avant leur fusion, A et B entretenaient au sein de leur groupe commun des relations d'émulation sur les marchés, d'autonomie de gestion dans la production et de coopération dans la recherche-développement. La fusion permet de rationaliser la gestion de la nouvelle entreprise C, mais elle ne concerne pas encore les deux forces de vente (services commerciaux et marketing) des anciennes sociétés A et B qui continuent de commercialiser séparément leurs marques respectives.

Les rapports de force avec les **fournisseurs** n'ont guère été modifiés par la fusion. La brasserie occupe en effet le maillon essentiel de la filière. Les entreprises A et B puis C du groupe sont en position favorable pour imposer progressivement à leurs fournisseurs (malteries, houblonniers..) des exigences de qualité des matières. En revanche, la fusion a affecté la qualité des relations avec les fournisseurs. La réduction des effectifs a en effet conduit à se défaire de certaines personnes essentielles dans la procédure de certification et de contrôle des fournisseurs.

Par ailleurs, l'approvisionnement en bouteilles et autres conditionnements est assuré par des entreprises du groupe lui-même. Cette intégration verticale contribue à la bonne qualité des contenants. Ceux-ci sont périodiquement redéfinis en fonction des besoins commerciaux mais aussi des contraintes techniques et industrielles de C.

L'entreprise A -devenue C- est une société de renom dans la région. Les importantes réductions d'effectifs décidées fin 1985 ont secoué l'Alsace et ont certainement terni l'image de marque de la société. Mais comme nous le verrons ci-après, le plan social conséquent qui a accompagné ces réductions d'emploi a permis d'éviter tout licenciement sec. De plus, les résultats de l'entreprise restant satisfaisants, celle-ci demeure une référence dans la région : si l'emploi n'y est plus assuré, la reconversion l'est de fait. Par ailleurs, la rémunération des salariés de l'entreprise reste de 20 à 30 % supérieure à la moyenne des rémunérations pratiquées dans les autres brasseries.

2. LA CONFIGURATION PRODUCTIVE ET LES AJUSTEMENTS ECONOMIQUES

COMBINAISON PRODUCTIVE DE L'ÉTABLISSEMENT ENQUÊTÉ

- **Type de processus** : processus discontinu ou "en batch"
- **Durée du processus** : trois à huit semaines
- **Type de produit** : bières en moyennes et petites séries
- **Dépenses de formation continue** : 19,1 millions de francs, 3,2 % de la masse salariale
- **Dépenses de recherche-développement** : en progression
- **Taux d'encadrement** : 20 % de cadres et agents de maîtrises dans les effectifs.

2.1. Le processus de production

La fabrication -maltage, brassage et fermentation- dure actuellement de trois à huit semaines selon le type de bière. Cette durée oblige l'entreprise à produire sur stocks : elle doit lancer en fabrication des qualités de bière qu'elle n'est pas sûre d'écouler ensuite rapidement sur le marché. Dans l'établissement enquêté, la fabrication est informatisée depuis 1985. **Le conditionnement et la manutention** sont des activités importantes car la bière est un produit pondéreux et les séries se comptent en dizaines de milliers d'unités (bouteilles, boîtes ou fûts). Enfin, les services techniques assurent le bon fonctionnement des installations et les services annexes de multiples tâches plus mineures (sécurité, gardiennage, etc.). L'essentiel du travail est effectué en 3 x 8.

Dans l'établissement enquêté, en mars 1988, les effectifs (CDI) des services liés à la production sont les suivants :

- Fabrication	78
- Conditionnement	215
- Manutention	46
- Services techniques	109
- Services annexes	24

L'automatisation avancée de la fabrication explique le peu de personnel du service. Le conditionnement reste le service utilisant la main-d'oeuvre la plus nombreuse. L'utilisation de chariots pouvant porter quatre palettes au lieu de deux a fortement réduit le personnel de la manutention. Une partie des tâches des services techniques est de plus en plus assurée par les ouvriers de production (les trois services précédents ; cf. paragraphe 2.2.). Enfin les effectifs des services annexes ont été très fortement réduits.

2.2. L'organisation fonctionnelle

L'entreprise est organisée assez classiquement en **directions fonctionnelles** subdivisées en services. Cette organisation était, il y a trois ans, quelque peu pléthorique. Elle s'expliquait en partie par la taille de l'entreprise, mais reflétait aussi l'habitude prise pendant la période de croissance des années 70 de créer une nouvelle direction ou service à chaque nouvelle orientation stratégique.

La restructuration vigoureuse en cours, visant à l'amélioration des gains de productivité et dont la fusion fait partie, a conduit à un **allègement important des structures** et en conséquence de l'organigramme. Plusieurs services fonctionnels dont les compétences faisaient double emploi avec celles d'autres services situés dans d'autres directions ont été purement et simplement supprimés. Toutefois, selon l'expression d'un de nos interlocuteurs, des "baronnies" subsistent encore : dans certains services -surtout opérationnels-, des cadres ou agents de maîtrise exercent un pouvoir autocratique s'appuyant essentiellement sur leur ancienneté dans l'entreprise. Cependant, plusieurs de ces "barons" ont été mis en pré-retraite à l'occasion des récentes réductions d'effectifs (cf. paragraphe 2.3.). Quoi qu'il en soit, les reconversions professionnelles et l'évaluation des compétences, imposées pourtant aux ouvriers et aux ETAM depuis trois ans, passent encore mal chez les cadres.

La DRHS (Direction des Relations Humaines et Sociales) est composée de divers services dont le SDSE (Service Développement Socio-Economique) appelé auparavant SOF (Service Organisation Formation). Les actions de ce service s'inspirent de l'**approche socio-technique** développée par des socio-économistes anglais dans les années 60 et ardemment prônée par le groupe de C. Comme l'explique le Président du groupe lui-même : *"Il n'y a pas de stratégie économique sans stratégie sociale ; les deux sont indissociables et complémentaires"*. C'est le SDSE qui prépare en particulier les accords d'entreprise : aménagement du temps de travail, classification... que les autres services de la DRHS appliquent.

2.3. La structure et la gestion de la main-d'oeuvre

Dans la brasserie, il est de coutume de distinguer les agents de production, les agents techniques et les agents de maîtrise, sans préciser leur niveau de qualification. Aussi, le tableau (page suivante) relatant la structure des emplois ne permet pas de connaître la part des emplois d'OS dans le groupe fort nombreux des agents de production (AP). On constate cependant, entre 1978 et 1986, une réduction sensible du poids des agents de production et employés et **une part nettement croissante des cadres** dans l'effectif total. Ceci s'explique par la procédure de réduction des effectifs qui a, dans un premier temps, presque totalement épargné les cadres, même s'il semble que la mobilité de ceux-ci au sein du groupe ait nettement augmenté à l'occasion. Dans un second temps, et à la faveur de cette mobilité, les cadres ont vu également leurs effectifs se réduire, mais les chiffres de 1986 ne l'indiquent pas encore.

La structure des effectifs de l'entreprise B est assez différente. Cela s'explique par les caractéristiques de chaque entreprise et leurs modes particuliers de classification. Par exemple, B a une force de vente relativement plus importante, ce qui explique son taux élevé d'encadrement...

Le personnel de production travaillant en 3 x 8, le **taux de féminisation** reste très faible chez les AP, les AT et la maîtrise. Il augmente fortement chez les employés et, bien qu'encore faible, progresse sensiblement chez les cadres.

**Evolution et structure de l'effectif total
au 31 décembre (CDI + CDD)**

	entreprise A						entr B	entr C
	1978	1982	1983	1984	1985	1986	1986	1986
Agents de product.	1695 65x	1649 62x	1749 63x	1677 62x	1650 62x	1627 62x	603 55x	2482 66x
Agents techniques	196 8x	255 10x	270 10x	265 10x	261 10x	252 9x		
Employés	282 11x	267 10x	276 10x	247 9x	241 9x	251 9x	137 13x	388 10x
Maitrise	208 8x	227 9x	232 8x	253 9x	253 9x	250 9x	167 15x	417 11x
Cadres	219 8x	251 9x	258 9x	269 10x	279 10x	279 11x	191 17x	470 13x
Total	2600 100x	2649 100x	2785 100x	2711 100x	2684 100x	2659 100x	1098 100x	3757 100x

Source : Bilan social.

**Taux de féminisation
au 31 décembre (CDI + CDD)**

	entreprise A				entr B	entr C
	1978	1982	1985	1986	1986	1986
Agents de product.	5 %	4 %	4 %	4 %	6 %	6 %
Agents techniques	16 %	15 %	16 %	17 %	74 %	66 %
Employés	47 %	57 %	63 %	63 %	30 %	12 %
Maitrise	4 %	3 %	3 %	3 %	7 %	10 %
Cadres	4 %	9 %	11 %	12 %	18 %	13 %
Total	11 %	11 %	11 %	11 %	18 %	13 %

Source : Bilan social.

**Taux d'étrangers
au 31 décembre (CDI + CDD)**

	entreprise A				entr B	entr C
	1978	1982	1985	1986	1986	1986
<u>Etrangers</u> effectif total	5 %	4 %	4 %	3 %	9 %	5 %

Source : Bilan social.

Effectif moyen mensuel des CDD et intérimaires

	entreprise A						entr B	entr C
	1978	1982	1983	1984	1985	1986	1986	1986
Nbre moyen mensuel de CDD	337	430	597	339	256	190	236	≈ 200
part dans l'eff. moyen mensuel	12 %	15 %	20 %	12 %	9 %	7 %	17 %	10 %
Nbre moyen mensuel d'intérim.	49	103	206	140	209	190	81	≈ 100

Source : Bilan social.

**Ancienneté moyenne et âge moyen
au 31 décembre (CDI + CDD)**

	entreprise A				entr B	entr C
	1978	1982	1985	1986	1986	1986
Ancienneté						
moins de 1 an	7 %	4 %	2 %	3 %	1 %	2 %
de 1 à 14 ans	71 %	62 %	63 %	59 %	46 %	55 %
de 15 à 24 ans	19 %	26 %	27 %	28 %	35 %	30 %
plus de 25 ans	3 %	8 %	8 %	10 %	18 %	13 %
Age moyen	37 ans	39 ans 2 mois	39 ans	40 ans	41 ans	40 ans 4 mois

Source : Bilan social.

Dépenses de formation continue

	entreprise A						entr B	entr C
	1978	1982	1983	1984	1985	1986	1986	1986
Dépenses de formation en MF	2,1	7,0	7,8	11,0	15,6	14,9	4,2	19,1
Dép. de formation masse salariale	1,3 %	2,2 %	2,2 %	2,9 %	4 %	3,6 %	2,2 %	3,2 %

Source : Bilan social.

Les **étrangers** (Algériens, Italiens, Espagnols et Portugais à part presque égale) occupent essentiellement des postes d'AP. Le taux d'étrangers déjà faible diminue sensiblement. C'est là semble-t-il une conséquence de leur bas niveau de qualification qui les expose plus que les Français, dans l'ensemble mieux qualifiés, aux réductions d'effectifs liées à la professionnalisation.

La saisonnalité de l'activité brasserie explique aisément l'appel aux **contrats à durée déterminée (CDD)**. On constate très nettement que la réduction des effectifs engagée dès 1985 s'est traduite par une forte baisse de l'appel aux CDD. Quant aux **intérimaires**, leur utilisation est liée à la ponctualité de certains travaux (peinture) ou à leur nature spéciale (chaudronnerie). Là encore, l'entreprise s'efforce depuis 1985 de réduire cet appel aux intérimaires, mais sans grands succès, tout au moins à la lumière des chiffres fournis.

La population de l'entreprise vieillit nettement : l'âge moyen passant de 37 ans en 1978 à plus de 40 ans en 1986. Les nombreux départs en pré-retraite n'ont pas suffi à compenser la forte réduction des embauches.

Les dépenses de formation continue ont quadruplé en termes réels en huit ans. 1984 et surtout 1985 ont été des années de forte augmentation. Après l'important effort consenti, 1986 marque un certain recul. L'ensemble des catégories de salariés aujourd'hui est concerné, mais les heures de formation ne sont pas également distribuées selon les personnels et profitent surtout aux cadres et à la maîtrise.

Ce tour d'horizon des principales caractéristiques de la main-d'oeuvre de l'entreprise révèle quelques évolutions notables, observables à partir de 1985 et surtout de 1986 : baisse des effectifs, réduction des CDD, essor des dépenses de formation. Ce sont, en effet, les premières conséquences des ajustements importants de main-d'oeuvre.

2.4. Les ajustements : le rôle clef de la main-d'oeuvre

Dans une entreprise brassicole fortement capitalistique, en l'absence d'innovations technologiques majeures et en cas d'inefficacité des efforts de commercialisation et de marketing, l'adaptation de l'entreprise au tassement du marché et l'amélioration des gains de productivité reposent essentiellement sur des ajustements de la main-d'oeuvre.

A court terme, la réduction du personnel est pratiquement le seul moyen de maîtriser les coûts de production. A moyen terme, l'utilisation de toutes les compétences est le plus sûr moyen d'utiliser au mieux les capacités de production. Et à plus long terme, seuls la fermeture d'unités de production et le licenciement de son personnel sont susceptibles de réduire les surcapacités.

● La réduction des effectifs

Jusqu'en 1982 compris, l'entreprise n'avait connu que la croissance. Les années 1983-84 marquent la fin de cette période. Pour la première fois, la production n'augmente plus, mais l'espoir d'un redémarrage demeure quelque temps. Ainsi, en 1982 -année faste sur le plan climatique et de résultats exceptionnels- l'entreprise signe un accord sur la réduction de la durée du travail à 35 h 80 et sur la pré-retraite et, en 1983, un contrat de solidarité. Mais en 1984, l'entreprise commence à prendre conscience du tassement désormais bien réel du marché, des surcapacités qui en découlent et de l'avivement de la concurrence (cf. paragraphe 1.2). Dès lors, la décision est prise d'**améliorer la productivité** par tous les moyens et en particulier **par la réduction des effectifs**. Cette décision ne date donc pas de la fusion des sociétés A et B.

Fin 1984, l'entreprise décide de **supprimer, en douceur et sur cinq ans, 20 % des effectifs**, soit 500 emplois sur 2600. La réduction des effectifs devait se faire sans licenciement, ni pré-retraite, mais grâce à d'importants efforts de formation, de reclassement et d'aide au départ, et grâce à une limitation des saisonniers (CDD) et des intérimaires remplacés par un personnel maison formé à la polyvalence : travail à la production en été, maintenance et entretien en hiver.

A cette fin, une "équipe d'orientation, reconversion, emploi" a été mise en place, fin 1984. Sa mission était d'abord d'étudier l'adéquation des hommes et des postes de travail, en définissant les changements de poste à venir et les actions de formation à mettre en oeuvre, puis de recevoir chacun des salariés concerné par une mutation ou une suppression d'emploi pour discuter des propositions et des moyens de reclassement, le **volontariat** étant la pierre d'angle du dispositif. Cette "réduction soft" des emplois a assez vite échoué : il n'y a pas eu d'enclenchement des départs. Selon un des cadres responsable de cette équipe, "*L'analyse sociologique consistant à dire qu'il y avait des gens prêts à partir était juste*", mais "*la conviction et l'engagement de certaines personnes n'a pas été relayée par des moyens financiers suffisants*".

De cet échec de l'année 1985, il reste toutefois la négociation d'un accord sur "la mobilité de l'emploi et la gestion des ressources humaines" et l'accroissement des dépenses de formation.

L'accord en vigueur jusqu'à fin 1987 prévoit plusieurs formules : en cas de poste à pourvoir ou à supprimer, il est fait appel en priorité à des mutations/promotions au sein de l'établissement puis à défaut au sein de l'entreprise, voire du groupe ; une aide à l'initiative personnelle peut être attribuée à ceux qui veulent changer de métier ou s'installer à leur compte ; la formation aux nouvelles qualifications est accrue. Plus de la moitié des effectifs de l'entreprise, estimait-on fin 1985, est susceptible de changer d'emploi en cinq ans. L'accord a été signé pour une durée de trois ans, début 1986, par FO (majoritaire dans l'établissement enquêté) et la CGC, mais la CFDT (majoritaire dans l'autre établissement) et la CGT ont refusé de signer en expliquant que les usines tournent en sous-effectif et en rappelant qu'un an auparavant l'entreprise promettait encore des créations d'emplois.

Quant aux dépenses de formation, elles ont atteint pour la première fois, en 1985, 4 % de la masse salariale. Quatre personnes sur cinq devaient passer en formation en trois ans (1986-88). 60 % des stages ont lieu dans l'entreprise, sont conçus par elle et pris en charge par la maîtrise. Les actions de formation sont validées par des attestations de fin de stage.

Suite à l'échec de cette réduction en douceur des emplois, et face au durcissement du contexte (baisse de la demande, surcapacités, concurrence), le groupe décide de tirer toutes les conséquences de cette situation. Le Directeur des Relations Humaines et Sociales est remplacé. Et la Direction de l'entreprise annonce en octobre 1986 au Comité Central d'Entreprise la décision effective de fusionner les deux sociétés A et B et précise les conditions de la fusion : **suppression en deux ans de 580 emplois** (22 % des effectifs) dans l'entreprise A. Objectif affiché : améliorer la productivité de 20 % en deux ans.

La fusion est donc en quelque sorte une occasion, arrivant à point nommé, d'engager l'entreprise dans une **réduction non plus incitatrice mais volontariste des emplois**. Ce changement non pas d'objectif -qui reste l'amélioration de la productivité- mais de moyens s'explique essentiellement par l'échec du précédent plan. A part quelques cadres lucides, personne, des ouvriers aux cadres, ne s'est vraiment senti concerné par les mutations proposées. Les habitudes prises pendant les années de croissance semblent avoir créé une grande inertie.

La réduction de 580 emplois a été répartie ainsi : 350 à l'établissement enquêté dont 250 dans l'unité de production et 100 au siège, et 230 à l'autre établissement. En fait, 35 emplois auraient dû être créés au siège du fait de la reprise des activités administratives de l'entreprise B, il n'y a donc eu que 65 suppressions d'emplois au siège. Ensuite, 245 personnes de plus de 56 ans sont parties en pré-retraite, en bénéficiant de contrat FNE (Fond National de l'Emploi), et une centaine d'emplois ont été récupérés en diminuant les activités de sous-traitance. Pour les quelque 230 personnes restantes (dont 196 dans l'établissement enquêté), l'entreprise a mis en place un **plan social** en plusieurs volets.

Le groupe possède déjà un certain "savoir-faire" dans l'élaboration et la conduite d'un tel plan social, puisqu'elle a fermé en 1984-85 trois petites unités de production de l'entreprise B : 97% des 600 salariés concernés ont été reclassés.

Ce plan a été beaucoup plus contraignant que le premier plan de 1985. Sur directive de la Direction, les chefs de service ont proposé d'abord des réductions de postes, le volontariat étant évidemment

encouragé. Puis des ajustements et des arbitrages ont été effectués par la Direction du Personnel. Enfin, une "antenne emploi" s'est occupée du reclassement du personnel.

Le plan social prévoyait diverses mesures financières d'accompagnement : indemnités, six mois de salaire pour les partants, aides à la création d'entreprise, dont le coût total devait s'élever initialement à 70 millions de francs.

Dès l'annonce de la réduction d'effectifs, les salariés ont réagi par une grève de 24 heures et une manifestation dans la ville, pour réclamer des négociations. Mais la Direction a refusé catégoriquement de négocier la réduction des effectifs en expliquant qu'il valait mieux prendre des mesures tant que l'entreprise était encore en bonne santé. C'est finalement sur les seules modalités du plan social que la négociation s'est assez rapidement engagée entre la Direction et l'Intersyndicale. Diverses améliorations ont été adoptées. En particulier, il a été accepté que la cellule de reclassement propose d'abord des mutations au sein du groupe en Alsace, puis hors d'Alsace, et enfin des offres d'emploi à l'extérieur du groupe ; la rémunération devant correspondre au moins à 80 % du salaire antérieur, les compétences nécessaires devant rester proches de la qualification précédente et l'emploi, proche du domicile. En cas de refus, une seconde proposition est faite et si le salarié refuse à nouveau, il est alors licencié.

Malgré l'accord des parties sur ce plan, la tension s'est brusquement ravivée en mars 1987 : une fois la cinquantaine de volontaires partie, il s'agissait en effet de muter des personnes attachées à leur entreprise. Un second jour de grève -beaucoup moins suivi que le premier- et de nouvelles assurances de la Direction ont permis d'aplanir quelque peu les difficultés et de réduire les inquiétudes.

Au total, la réduction des effectifs s'est terminée dès la fin 1987, soit avec un an d'avance. La réaction des salariés a été somme toute très modérée (deux jours de grève seulement) l'entreprise bénéficiant là d'un contexte local et conjoncturel particulièrement favorable. 67 salariés se sont lancés dans la création d'une entreprise individuelle (cafés, restaurants, épiceries, tabacs, une société de restauration à domicile, une autre de transport, une boulangerie, un "centre de forme", une entreprise de nettoyage, un garage, etc.). Ce résultat s'explique : l'entreprise n'a vraiment pas lésiné sur les moyens, le plan social qui devait coûter au départ 70 millions de francs, aura coûté en définitive environ 110 millions de francs, soit plus de 200 000 francs par personne ! L'entreprise est allée jusqu'à payer un voyage à l'autre bout de la France à six salariés pour qu'ils puissent juger de visu les conditions d'emplois qu'on leur proposait dans une autre brasserie du groupe. Les créateurs d'entreprise ont bénéficié d'une assistance très importante de l'antenne emploi de l'entreprise forte de quatre personnes travaillant à temps plein et même du service spécialisé du groupe.

Le choc a pourtant été rude, la menace d'une fermeture définitive de l'établissement enquêté continue de planer et des erreurs semblent avoir été commises. Certaines personnes qualifiées occupant des postes de travail critiques sont parties, voire ont été poussées vers la sortie, au détriment du bon fonctionnement de l'entreprise. En particulier, les détenteurs de double métier (exemple : peintre et brasseur), qui sont des atouts pour la flexibilité de l'entreprise, ont souvent été parmi les volontaires au départ. Cependant, ce sont surtout les moins qualifiés qui ont pâti -notamment les travailleurs étrangers- mais pas systématiquement car il n'aurait pas été possible de reclasser aussi facilement les moins qualifiés (la moyenne d'âge des partants est de 30-40 ans). Enfin, l'organisation foisonnante des services a été réduite mais certaines "baronnies" subsistent.

Il est clair en définitive que le déroulement et la durée de la réduction des effectifs ont été bien maîtrisés par la Direction, comme l'atteste l'avance de plus d'un an sur l'échéancier prévu. Mais cette rapidité n'a pas toujours permis d'appliquer correctement des principes directeurs suffisants, qui préservent la cohérence de la gestion du personnel et de l'organisation du travail.

Mais ces conclusions ne sauraient être définitives, car, au moment même où la première réduction d'effectifs était presque achevée, l'entreprise C annonçait en septembre 1987 **une nouvelle suppression de 488 emplois "à l'horizon 1990"**. Les raisons avancées sont plus que jamais : l'amélioration de la productivité et la réduction de la surcapacité. L'année 1987 a en effet été médiocre : la décroissance tendancielle du marché et la nouvelle autorisation presque immédiatement supprimée de la publicité pour

la bière à la télévision ont conduit à une baisse de 3 à 4 % du marché soit l'équivalent pour C de 300 000 à 400 000 hl en moins à produire. Par ailleurs, le principal concurrent de C, second en France mais leader européen, s'est également lancé depuis quelques mois, en partie à la suite des efforts de C, dans une rationalisation de ses activités brasserie...

Cette nouvelle réduction d'effectifs se répartit ainsi : 88 emplois à l'occasion de la fermeture d'une unité de l'ancienne entreprise B, 165 emplois dans l'établissement enquêté et 235 dans l'autre établissement. Un cocktail différent des mêmes recettes est à nouveau mis en place : environ 150 pré-retraites FNE également réparties entre les deux établissements mais cette fois à partir de 55 ans, 120 emplois (CDD et intérimaires) récupérés grâce à une nouvelle modulation des horaires dans le second établissement, 40 emplois supprimés par le jeu du turn-over dans ce même établissement et le reste, soit environ 90 personnes, bénéficiant de "mesures sociales" avec aides diverses au reclassement...

En lien avec la réduction des effectifs et l'amélioration de la productivité, la **modulation des horaires**, entamée à l'occasion du passage aux 35 h 80, reste un objectif important compte tenu du caractère fortement saisonnier de l'activité brasserie. De 32 à 40 heures par semaine actuellement, la Direction souhaite moduler progressivement les horaires de 28 à 42 heures, puis de 16 à 44 heures, en sachant qu'il serait possible de "faire du 0/48". Par ailleurs, le travail pendant un certain nombre de samedis en été est désormais effectivement utilisé au moins dans le second établissement. Globalement, la durée du travail dans la production demeure fixée à 35 h 80 en moyenne sur l'année, soit 1200 heures de travail par an.

● **La réorganisation du travail**

Depuis trois ans, l'établissement enquêté est engagé dans une profonde réorganisation du travail. Cette action a débuté dès 1985 dans l'atelier de fabrication, à l'occasion de l'installation de nouveaux tanks de fermentation à conduite automatisée. Elle a ensuite été généralisée à l'ensemble de l'unité de production dans le cadre de l'objectif d'amélioration de la productivité. Mais l'enjeu est à l'évidence bien plus vaste : il s'agit, selon les termes de la Direction, de tourner le dos à une organisation taylorienne en professionnalisant l'ensemble du personnel.

Cette professionnalisation vise simultanément à **réduire la ligne hiérarchique** de 6 ou 7 niveaux à 4 ou 5 et à **élargir le travail** de chaque membre du personnel aux tâches complémentaires.

Dans le service conditionnement du second établissement par exemple, l'organisation du travail évolue approximativement selon les tableaux suivants :

Situation initiale (en 1985)

	surveil- lance	contrôle process	sécurité	mainte- nance	gestion product.	comman- dement	gestion personnel
Agent de Production	><	/	/				
Ouvrier Professionnel	><	><	/				
Chef d'Equipe		><	><			/	
Chef d'Atelier		><	><		/	><	
..... Technicien				><			
..... Responsable d'Exploitation					><	><	
Chef de Service					/	><	><

Légende : X = tâche principale, / = tâche secondaire.

Evolution en cours

	surveil- lance	contrôle process	sécurité	mainte- nance	gestion product.	comman- dement	gestion personnel
Opérateur de production	><	><	/	1er échelon			
AM d'exploitat. (de jour)	/	><	/	1er (2è) échelon	/	/	
Responsable d'exploitation	/	><	><	1er (2è) échelons	><	><	
..... Technicien	2è échel.	/		
Chef de Service					/	><	><

Légende : X = tâche principale, / = tâche secondaire.

Les six niveaux hiérarchiques de départ (AP, OP, CE, CA, RE, CS) seront réduits à quatre : des opérateurs de production -du machiniste au pilote de ligne-, des agents de maîtrise d'exploitation ne travaillant que le jour (plus de maîtrise postée), des responsables d'exploitation, un chef de service. L'opérateur de production ne se contentera plus de surveiller plusieurs groupes d'embouteillage, son travail est élargi au contrôle process, à la gestion de production et surtout à la maintenance des groupes. D'ores et déjà, il réalise une maintenance de base qui sera progressivement étendue. Son travail qui correspond déjà à celui d'un ouvrier qualifié devrait devenir à terme celui d'un véritable ouvrier professionnel.

Cette réorganisation du travail est assez éloignée de la polyvalence classique qui était mise en avant il y a encore trois ans : il s'agit moins de prôner une mobilité entre différents postes de travail que d'exiger une compétence étendue sur un même poste. La "détaylorisation / professionnalisation" concerne ainsi tous les aspects du travail : les relations de travail reposent davantage sur la compétence et moins sur l'autorité, les responsabilités en matière de qualité sont accrues...

Pour mettre en place ces changements, le nouveau SDSE (Service Développement Socio-Economique) a d'abord défini, courant 1987, des "profils cibles" pour professionnels -et pas seulement OQ. Ce travail a servi de base de discussion pour l'élaboration d'une **nouvelle grille de classification**. Dans l'accord qui devrait être signé courant 1988, la nouvelle grille, négociée avec les syndicats, ne comporte plus que huit niveaux : quatre pour les ouvriers et les employés, trois pour les techniciens et agents de maîtrise, et trois pour les cadres, avec un niveau commun entre deux catégories consécutives. Elle décrit une centaine de postes repères. Cette forte réduction des niveaux permet d'aménager des déroulements de carrière. L'élévation et l'élargissement des compétences de chaque poste débouche en effet sur un chevauchement des compétences qui facilite le passage d'un niveau à l'autre.

Les syndicats sont plutôt séduits par ces propositions, mais les négociations butent actuellement sur la grille des salaires. Traditionnellement, les salaires étaient chez A de 20 à 30 % plus élevés que dans les autres établissements brassicoles de la région, et aussi par rapport à ceux de B. Ces différences et les efforts de la Direction pour resserrer les coûts de la nouvelle société C expliquent sans doute la lenteur des négociations.

● **La formation**

L'effort de formation nécessaire à cette mutation de l'organisation et des relations de travail est important. Les dépenses de formation devenues récemment substantielles (près de 4 % de la masse salariale) seront maintenues, même si elles ont connu un léger fléchissement en 1986.

D'un plan annuel, la Direction est passée à un **plan pluri-annuel** fortement centré sur les évolutions en cours (suppression des formations "de confort") et qui tente d'**individualiser** les formations. Les bénéficiaires sont en priorité les ouvriers de production qui doivent acquérir les compétences requises par l'élargissement de leurs activités et par leurs nouvelles responsabilités.

Selon les responsables de la professionnalisation, pour un tiers des personnels ouvriers, la mise à niveau ne présente aucune difficulté, pour un autre tiers, des efforts importants de formation s'avèrent indispensables et pour le dernier tiers, l'insuffisance de compétences est pratiquement impossible à combler. Dans cette dernière catégorie, on trouve des personnels qui ont des difficultés dans l'expression, la lecture, le calcul, des ouvriers âgés qui n'ont fait que de la surveillance de machine depuis vingt ans, des ouvriers étrangers...

Par ailleurs, l'entreprise a signé en 1985 une **convention de jumelage** avec sept lycées du département afin de développer les relations déjà existantes de longue date. Parmi les réalisations, on peut citer la mise au point, avec différentes entreprises et un lycée de Strasbourg, d'une formation complémentaire post-BTS, l'installation d'un matériel de démonstration de tirage pression au lycée hôtelier, de matériel pneumatique et électrique dans d'autres lycées, le recyclage en maintenance d'un professeur pendant trois mois dans l'un des établissements, les nombreux stages d'élèves, les interventions de cadres de l'entreprise dans les lycées...

Ce "partenariat école-entreprise" est encouragé par les instances rectorales qui le jugent exemplaire. L'entreprise souhaite le développer. Elle s'oriente actuellement vers la promotion auprès des jeunes diplômés des **métiers de la vente**, trop souvent mal considérés. Pour résoudre ses problèmes de recrutement dans ce domaine, l'entreprise propose ainsi à des étudiants volontaires en cours d'études BTS ou DUT un contrat de qualification à durée déterminée (un à deux ans) : les étudiants sont rémunérés et alternent la poursuite de leurs études et les périodes en entreprise avec sur le terrain les responsabilités de l'attaché commercial (cinq mois sur deux ans). Cette formule concernerait jusqu'à vingt-cinq étudiants.

CONCLUSION

Depuis trois ans, l'entreprise a très nettement recentré ses préoccupations sur la recherche de **compétitivité et de productivité**. Fin 1984, le discours tournait encore autour de multiples questions : flexibilité, qualité, productivité, effort de recherche-développement... et dans une perspective à moyen ou long terme. Trois ans plus tard, fin 1987, l'ensemble des actions de l'entreprise sont focalisées sur l'amélioration de la compétitivité : la rationalisation accélérée des activités devenant prioritaire. Toutefois, plusieurs des objectifs affichés en 1984 ont pu s'inscrire dans cette nouvelle politique et ont été de ce fait renforcés : l'amélioration de la qualité, la réorganisation du travail et la professionnalisation du personnel contribuent en effet largement à l'accroissement des gains de productivité.

Les **origines** de ce changement de cap sont certainement, à rechercher, comme nous l'avons fait, dans les évolutions du marché et de la concurrence : tassement des ventes, ouverture à l'Europe, restructuration du secteur.

Cependant, la **prise de conscience** de la nécessité d'une réorientation stratégique a été plutôt tardive. Après une année 1981 médiocre, l'exceptionnelle année 1982 a entretenu quelque temps l'espoir d'un redressement durable du marché. Les mesures de 1983 -35 h 80 et contrats de solidarité- ont encore été prises sur la base d'une progression de la part de marché. Il a fallu attendre la fin de 1984, pour prendre enfin la juste mesure de la tendance irrémédiable au déclin des ventes. La responsabilité de cette réaction tardive est sans doute à partager entre l'entreprise qui vivait dans l'inertie de la croissance passée et la Direction du groupe.

Enfin, le choix des **moyens** mis en oeuvre pour appliquer la nouvelle orientation s'est avéré difficile. Il a fallu près d'un an encore pour écarter les méthodes douces de gestion des ressources humaines élaborées

dans les années de croissance -incitations, dialogue, volontariat- et qui ont fait le renom social de l'entreprise, et opter finalement pour une gestion plus volontariste des emplois. La Direction et les cadres ont été manifestement surpris par la difficulté de réduire en douceur les emplois, et par l'importance des efforts nécessaires pour mener à bien une "détaylorisation". Face à ces problèmes, le groupe a choisi d'utiliser son "expérience" dans la réduction d'effectifs acquise à l'entreprise B.

Toutefois, les effets de ce changement de méthode ne doivent pas être surestimés. La largesse des mesures sociales qui accompagnent les réductions d'effectifs ont permis à ce jour, non seulement d'éviter tout licenciement sec, mais également de fournir un emploi à tous les partants, atténuant par là considérablement le traumatisme engendré par les suppressions d'emplois, même si certains départs ont été difficiles. De même, l'effort de formation engagé dès 1984 reste conséquent. Mais quelques tensions demeurent : la négociation en cours de la nouvelle grille de classification se prolonge car elle bute actuellement sur la redéfinition de la grille des salaires.

A ce jour, tout le monde ou presque admet la nécessité de relancer la productivité de l'entreprise. Mais bon nombre d'anciens cadres, de syndicalistes et aussi d'analystes économiques régionaux contestent ou s'interrogent encore sur le bien-fondé du changement de méthode. Concernant la baisse des effectifs, il n'apparaît pas certain -disent-ils en substance- que l'abandon d'une réduction "soft" au profit d'une réduction autoritaire, finalement adoptée courant 1985 et appliquée fin 1986 à l'occasion de la fusion, soit réellement opportun. Ni la baisse somme toute assez continue et faible des débouchés, ni la concurrence aggravée ne constituaient vraiment, selon eux, des menaces immédiates. En revanche, par la rationalisation accélérée de ses unités de production, le groupe a certainement contribué à attiser la concurrence, comme semblent l'attester les efforts de restructuration engagés par son principal concurrent quelques mois plus tard. De plus, en 1984, la santé économique de l'entreprise paraissait suffisante pour qu'elle ait le temps de sensibiliser le personnel au problème de la réduction des effectifs et de le rallier aux nécessités conjointes d'une réorganisation du travail et d'une requalification.

Au-delà de ces opinions divergentes, l'évolution du marché reste inquiétante. La fermeture de l'établissement le plus ancien n'est pas exclue à terme.

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 restitue 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