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



**L'INSERTION D'UN ÉTABLISSEMENT DANS
UNE STRATÉGIE DE GROUPE**

(Le cas d'une entreprise de fils et fibres synthétiques)

Sylvie CELERIER

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

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

MONOGRAPHIES POETE

Cette vague d'enquêtes donne lieu à la publication de 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 "détaylorisation" et le recours systématique à la formation continue qui accompagne celle-ci ?

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

Yves DUPUY et Maurice OURTAU - CEJEE

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

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

Sylvie CELERIER - CEREQ

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

L'INSERTION D'UN ÉTABLISSEMENT DANS UNE STRATÉGIE DE GROUPE

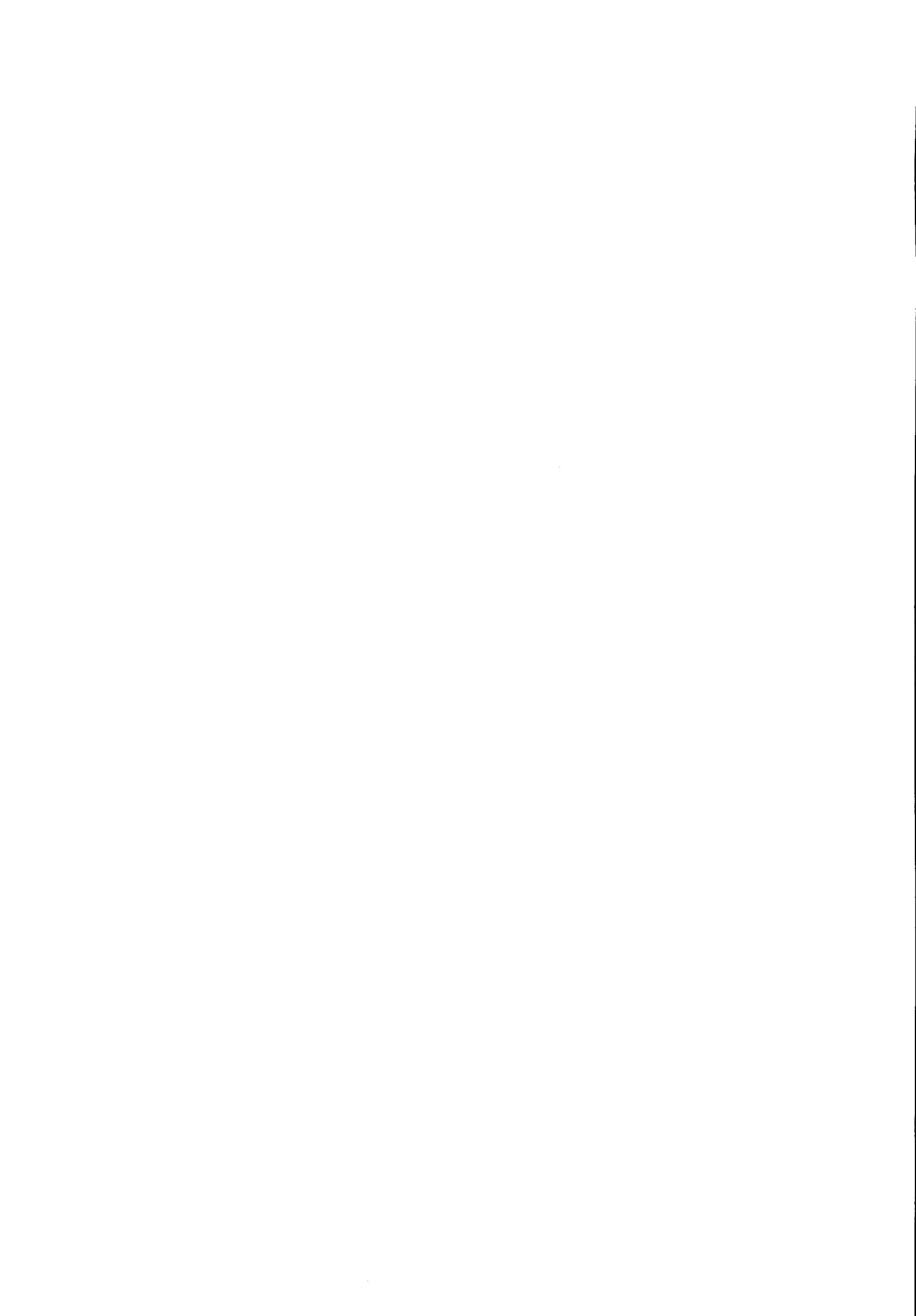
(Le cas d'une entreprise de fils et fibres synthétiques)

Sylvie CELERIER

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

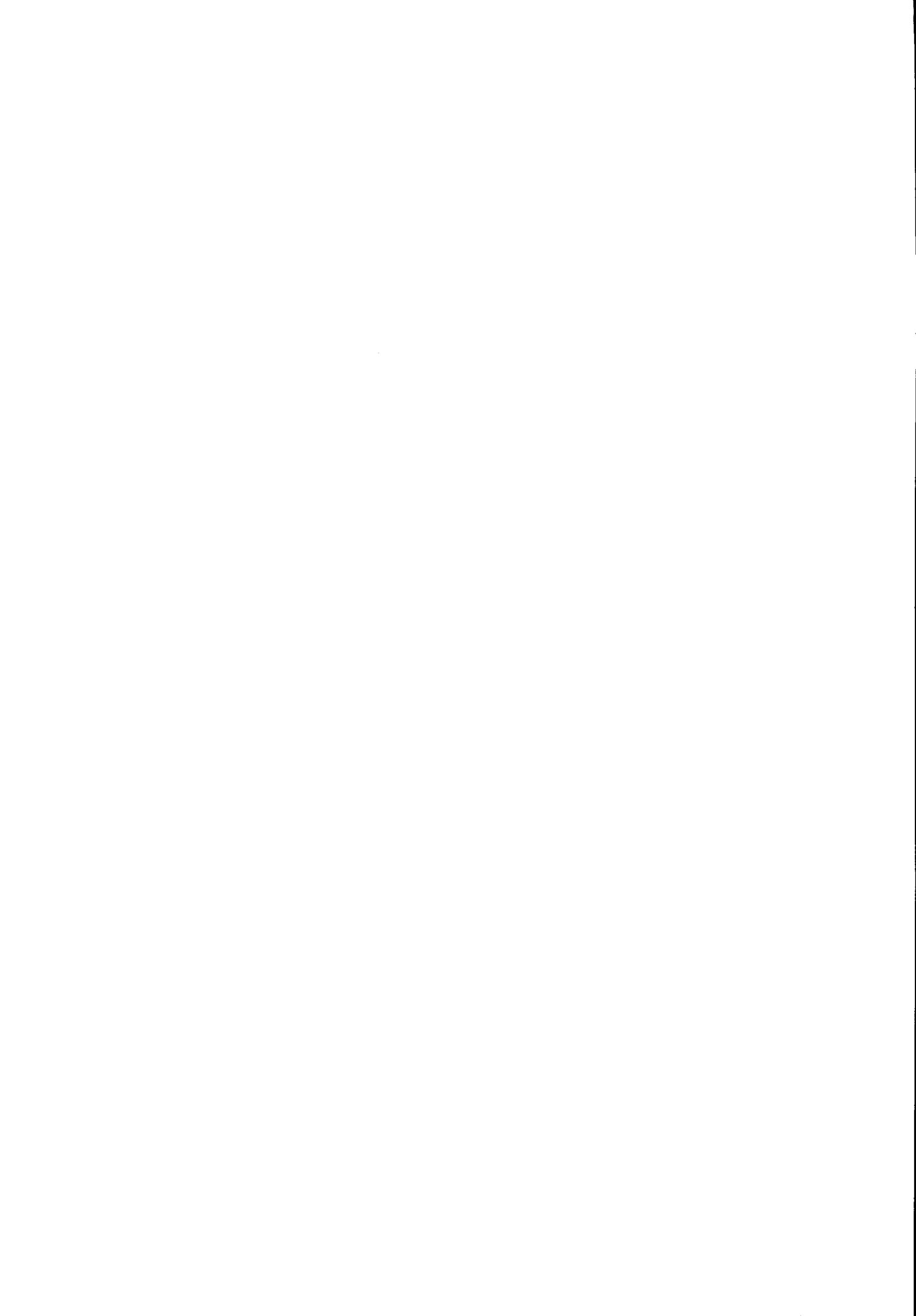
Cette entreprise est le fruit d'une restructuration
des activités textiles de son groupe.
Trois transformations majeures,
suivies dans le principal établissement, ont été menées de front :
recentrage de l'activité sur des produits à forte valeur ajoutée,
rénovation complète des équipements, fort
renouvellement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

**COLLECTION DES ÉTUDES N° 48.7
Février 1989**



SOMMAIRE

1. POSITIONNEMENT ECONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL DE L'ENTREPRISE	8
1.1. Trajectoire économique de l'entreprise	8
1.2. L'entreprise et ses marchés	13
1.3. Les relations inter-entreprises	15
2. CONFIGURATION PRODUCTIVE ET AJUSTEMENTS ÉCONOMIQUES	16
2.1. Degré de maîtrise du processus de production	16
2.2. L'organisation fonctionnelle	16
2.3. Structure, constitution et gestion de la main-d'oeuvre	18
CONCLUSION	22



CARTE D'IDENTITE

- **Statut** : société anonyme appartenant à la division textile d'une société holding, nationalisée depuis 1982.
- **Code APE** : 4302 = production de fibres discontinues et de fils continus synthétiques.
- **Première productrice européenne de fibre polyester**
- **Seconde productrice européenne de fils polyamides**
- **Date de création** : 1981
- **Effectifs au 31 décembre** :

1983	1984	1985	1986
3 054	3 108	3 410	3 377

Etablissement	Activité	Effectifs au 31-12-85
1	Monofilaments	112
2	Chaîne pour tissage	127
Etab. enquêté	Fils polyamides	1 237
4	Recherche et développement	239
5	Siège administratif	216
6	Fibres polyester	226
7	Teinture de fils synthétiques	119
8	Fibre polyamide/fil polyester	923
9	Bidin/non tissé	174
10	Non tissé/thermostable	?

Source : Enquête annuelle d'entreprises (EAE)

Cette monographie présente les résultats de la réenquête d'un établissement producteur de fils nylon. Il constitue la plus grosse unité d'une entreprise de fils synthétiques relevant elle-même de la division textile d'un groupe pluri-activités.

Lors de l'enquête initiale menée en 1984, l'établissement achevait une longue et difficile adaptation à une mutation de son activité survenue en 1981. Une des modalités de cette adaptation consista en un renouvellement de 40 % des effectifs par un jeu de recrutements et de mises à la retraite. Cependant, l'introduction d'une nouvelle population, plus jeune et surtout plus diplômée que l'ancienne, diversifia la composition des groupes professionnels. C'est la gestion de cette hétérogénéité qui en 1984, formait le principal problème de l'établissement. Elle rendait difficile l'élaboration de réponses univoques aux nécessités, d'une part, de faire évoluer la qualification ouvrière et, d'autre part, de satisfaire les attentes en termes de carrière et de classifications développées par la main-d'oeuvre.

L'évolution de la qualification ouvrière renvoie bien sûr, à la mutation de 1981 mais aussi à l'évolution des conditions de production de l'établissement. La mutation de l'activité de l'établissement prenait place dans une restructuration globale de la division textile (1) décidée par le groupe. Principale unité d'une entreprise elle-même stratégique dans cette division, l'établissement enquêté est particulièrement concerné par la restructuration. A partir de 1981, sa production se concentre exclusivement sur le fil

(1) Voir l'encadré : Les grandes orientations du plan textile p. 7.

nylon dont il devient le seul producteur national du groupe. Il intègre une opération du secteur aval - la texturation - et un nouveau procédé de fabrication. Enfin, la quasi-totalité de ses équipements sont rénovés. Écarté du processus de décision, l'établissement subit plus qu'il ne met en oeuvre la restructuration. Par ailleurs, il ne dispose que de peu de ressources propres d'adaptation. Quinze années de stabilité et de modernisation très marginale de ses équipements ont figé son organisation taylorienne hors de tout processus d'intégration de l'innovation. Enfin, la nouveauté du matériel implanté dont les caractéristiques sont radicalement différentes des anciens équipements lui interdit de s'appuyer sur une quelconque expérience de leur exploitation.

Mais plus encore, la restructuration a ouvert un processus d'évolution des conditions de production de l'usine auquel il lui a fallu aussi s'adapter. En effet, ni le groupe, ni l'entreprise n'ont retrouvé au sortir de la restructuration la stabilité que leur position de quasi-monopole leur conférait antérieurement. Le développement de la concurrence, le maintien d'une certaine diversité des produits ainsi que la réalisation de ventes spots - produits de moindre qualité vendus à moindre prix - pour saturer les équipements se traduisent pour l'établissement par un raccourcissement de ses séries de lancement incompatible avec son critère de productivité. Rapportant les heures aux tonnes produites, le ratio de productivité suppose, en effet, des séries longues et stables. La gestion des contradictions entre logique des produits et logique des équipements ébranle l'organisation taylorienne de l'établissement et en premier lieu la place de la fabrication. De simple exécutante dominée, celle-ci acquiert une position stratégique dans la maîtrise de la complexité et de la productivité de l'activité. Elle se doit de développer des capacités d'anticipation que la stabilité antérieure n'imposait pas. En effet, les standards de fabrication sont totalement remis en cause par la modernisation des équipements et les paramètres sont trop nombreux pour que les services techniques les organisent au préalable de façon pertinente.

Dans ce contexte, le recrutement de techniciens ou d'ouvriers d'un niveau de formation initiale supérieur a indéniablement aidé à la maîtrise de la transformation technologique de 1981. Mais il a aussi, et peut-être surtout, permis l'adaptation aux nouvelles conditions de la production et ce particulièrement pour les ouvriers. Les jeunes de cette catégorie, disent les responsables, replacent plus facilement que les autres leurs interventions dans le cadre du processus global. Ils comprennent donc mieux les conséquences "d'un mauvais geste" et le corrigent d'autant plus vite. En ce sens, ils disposent de capacités d'évolution potentielles qui manquent aux plus anciens. Reste que ces derniers possèdent une compétence textile - un "tour de main" - qui fait encore défaut aux plus jeunes. Ceux-ci ont, en effet, des spécialités de formation souvent fort éloignées du textile synthétique pour lequel aucune école ne forme en France : boulangerie, coiffure, chaudronnerie, etc. L'évolution du rôle de la fabrication suppose en fait, une qualification paradoxale de ses ouvriers : une compétence productive propre au métier textile, acquise "sur le tas" et une capacité à remettre en cause cette compétence, supposée s'élever avec le niveau de formation initiale. Face à l'évolution des postes de travail, la formation que l'établissement voulait élaborer en 1984 pour ses ouvriers, devait donc développer les capacités d'analyse et d'abstraction des plus anciens et transmettre une compétence productive aux plus jeunes.

L'autre nécessité ressentie par l'établissement en 1984 concernait la satisfaction des attentes en termes de rémunération et de carrière développées par la main-d'oeuvre. La tension du climat social faisait de cette question une priorité pour l'établissement. Par ailleurs, l'entreprise interdisait toute augmentation du point de rémunération en référence à ses mauvais résultats économiques. Rejetée aussi la possibilité d'effectuer un passage massif des ouvriers dans une classe supérieure de la classification sans évolution effective des postes. Restait l'organisation de filières de promotion ou de mobilité mais dont l'harmonie globale semblait difficile. Ainsi, pour satisfaire les attentes des titulaires de BTS et DUT recrutés par les services techniques, l'usine avait institué dès 1981, une filière de mobilité vers les emplois de maîtrise de fabrication dont le renouvellement était souhaité. Or, cette filière bloquait les possibilités de promotion déjà restreintes des ouvriers.

C'est à l'ensemble de ces problèmes que l'établissement s'est attaché à trouver des réponses depuis 1984. Les résultats de la réenquête portent essentiellement sur l'analyse de ces réponses.

LES GRANDES ORIENTATIONS DU PLAN TEXTILE DU GROUPE 1979/1980

- **Recentrage de l'activité sur un nombre limité de produits :**

- le fil polyamide textile et tapis ;
- le fil polyester ;
- la fibre polyamide ;
- la fibre polyester.

Auxquels on ajoute deux autres produits relativement indépendant : le BIDIN et les monofilaments pour lesquels le groupe jouit d'une position favorable sur les marchés.

- **Concentration de la production sur un nombre limité de sites :**

- un site pour les fils polyamides ;
- un site pour la fibre polyester ;
- un site pour les fils polyester et la fibre polyamide.

L'investissement consenti pour la modernisation de ces trois sites est de 562 millions de francs (valeur en septembre 1978).

- **Intégration de la texturation pour les fils en continus :**

Cette opération était antérieurement réalisée par une filiale ou par des façonniers. L'intégration de cette opération a été possible grâce au procédé de fabrication du fil POY qui permet la texturation par friction à haute vitesse donc sans perte de productivité.

- **Maintien de certaines activités dans des structures légères :**

- les textiles artificiels : la rayonne et la fibranne ;
- certains textiles synthétiques pour lesquels le groupe est moins bien placé : la chlorofibre et l'acrylique.

Aucun investissement n'a été réalisé pour ce groupe de produits.

- **Abandon de sites de production :**

Fermeture de quatre sites de production, concernant 6 000 personnes.

- **Nouvelle stratégie commerciale :**

Les principes de base de cette nouvelle stratégie commerciale sont : éviter les produits banalisés pour lesquels la concurrence s'exerce davantage sur les prix que sur la qualité ; favoriser les produits haut de gamme pour lesquels la valeur ajoutée est la plus forte ; réduire les gammes de produits pour limiter les frais de changement de programmes de fabrication.

1. POSITIONNEMENT ECONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL DE L'ENTREPRISE

1.1. Trajectoire économique de l'entreprise

L'établissement enquêté appartient à une entreprise de fils et fibres synthétiques. Elle est aujourd'hui la principale unité de la division textile française d'un groupe multi-activités, nationalisé depuis 1982. Son histoire traduit l'ascension des produits synthétiques - nylon et polyester - dans la stratégie textile du groupe.

La création de l'entreprise en 1981 prolonge l'application du plan de restructuration décidée par le groupe en 1980 plus couramment appelé plan textile (PT) (2). Les deux axes du plan - rénovation des équipements et rationalisation de la production - visent à redresser une situation économique et financière fortement dégradée depuis 1975. Depuis cette date en effet, les marges bénéficiaires des productions textiles du groupe ne cessent de s'amoinrir, sous les effets simultanés de la baisse des prix de vente - surproduction mondiale et nouvelle concurrence étrangère, notamment asiatique - et de la hausse des coûts de production - augmentation du prix du pétrole. Par ailleurs, la perte de 50 % (3) de la part du marché en 15 ans, compromet la pérennité même de l'activité.

Le groupe décide donc de restructurer son activité en privilégiant les produits synthétiques. Ce sont les seuls en effet, à offrir des conditions d'exploitation satisfaisantes. Le groupe dispose pour ces produits d'un atout qui fait défaut à ses concurrents et particulièrement les plus récents d'entre eux. Il produit dans sa division chimie l'intégralité des matières premières du nylon et une partie de celles du polyester. Cette intégration amont a le double avantage de fournir un débouché stable aux produits chimiques et de coordonner une partie des activités du groupe fortement hétérogènes. Ce double avantage explique sans doute la tolérance du groupe à l'égard des mauvais résultats économiques et financiers de l'entreprise jusqu'en 1984.

La création de l'entreprise parachève les axes de rationalisation et de recentrage de l'activité du plan, elle regroupe la totalité des produits synthétiques français du groupe, soit 5 sites, et emploie un peu plus de 3 000 personnes.

De 1984 à 1987, la position stratégique des synthétiques dans l'activité textile du groupe s'est confirmée et avec elle, celle de l'entreprise. A partir de 1985, les productions de textiles artificiels - acrylique, cellulose, fibranne - sont abandonnées ou vendues. De la même façon, les fils fantaisie et spéciaux ont, eux aussi, été cédés. En 1985, l'entreprise intègre trois nouveaux sites de production portant à plus de 3300 personnes son effectif total. Les différentes étapes de recentrage de l'activité ont considérablement modifié la composition de la division textile française du groupe. De 12 sociétés en 1984, celle-ci ne compte plus aujourd'hui que 2 sociétés : l'entreprise étudiée et une société de texturation. En quelque six années, le groupe a ainsi construit une société française d'une envergure équivalente à ses homologues étrangères: au Brésil, en RFA, en Espagne et en Suisse. La prochaine étape devrait, à présent, engager l'espace international. Elle se traduirait par une répartition et une redistribution de la production entre les différentes filiales du groupe, dont l'entreprise étudiée.

Le positionnement international de l'entreprise supposerait de nouvelles transformations technologiques et une nette évolution de ses conditions de production. Plus grosse unité de l'entreprise, placé dans un créneau porteur, l'établissement enquêté serait particulièrement concerné par cette évolution.

(2) Encadré sur le Plan Textile p. 7.

(3) 90 % en 1964, 40 % en 1979.

• **Les résultats d'exploitation : une nette amélioration depuis 1985**

Les résultats de l'exploitation

VALEUR KF	81	82	83	84	85	86
CAHT (Base 100 en 84)	1 242 908 (48)	1 891 399 (73)	2 182 663 (85)	2 566 833 (100)	2 818 161 (109)	2 870 675 (111)
VAHT	101 966	282 518	321 034	482 195	612 960	710 831
% CAHT	8 %	15 %	14,7 %	18,8 %	21,7 %	24,8 %
Frais Personnel				461 040	633 408	559 738
% CAHT				18 %	23,5 %	19,5 %
E B E	- 78 425	- 96 129	- 108 576	- 13 532	17 515	35 950
% CAHT	- 6,3	- 5,1	- 4,9	- 0,5	0,6	1,3
Frais financiers (Intérêts et charges)	72 358	80 910	125 904	184 549	97 617	99 854
% CAHT	5,8 %	4,3 %	5,8 %	7,2 %	3,5 %	3,5 %
Prod. Financiers (Intérêt et prod.)				342 507	248 677	304 802
% CAHT				13,3	8,8	10,6
PBCAI	- 1 398 843	- 169 253	- 225 589	143 325	174 437	232 505
% CA	- 11,3	- 8,9	- 10,3	5,6	6,2	8,1

Source : Comptes de l'entreprise

CAHT : Chiffre d'affaires hors taxes

VAHT : Valeur ajoutée hors taxes

EBE : Excédent brut d'exploitation

PBCAI : Produit brut courant avant impôts

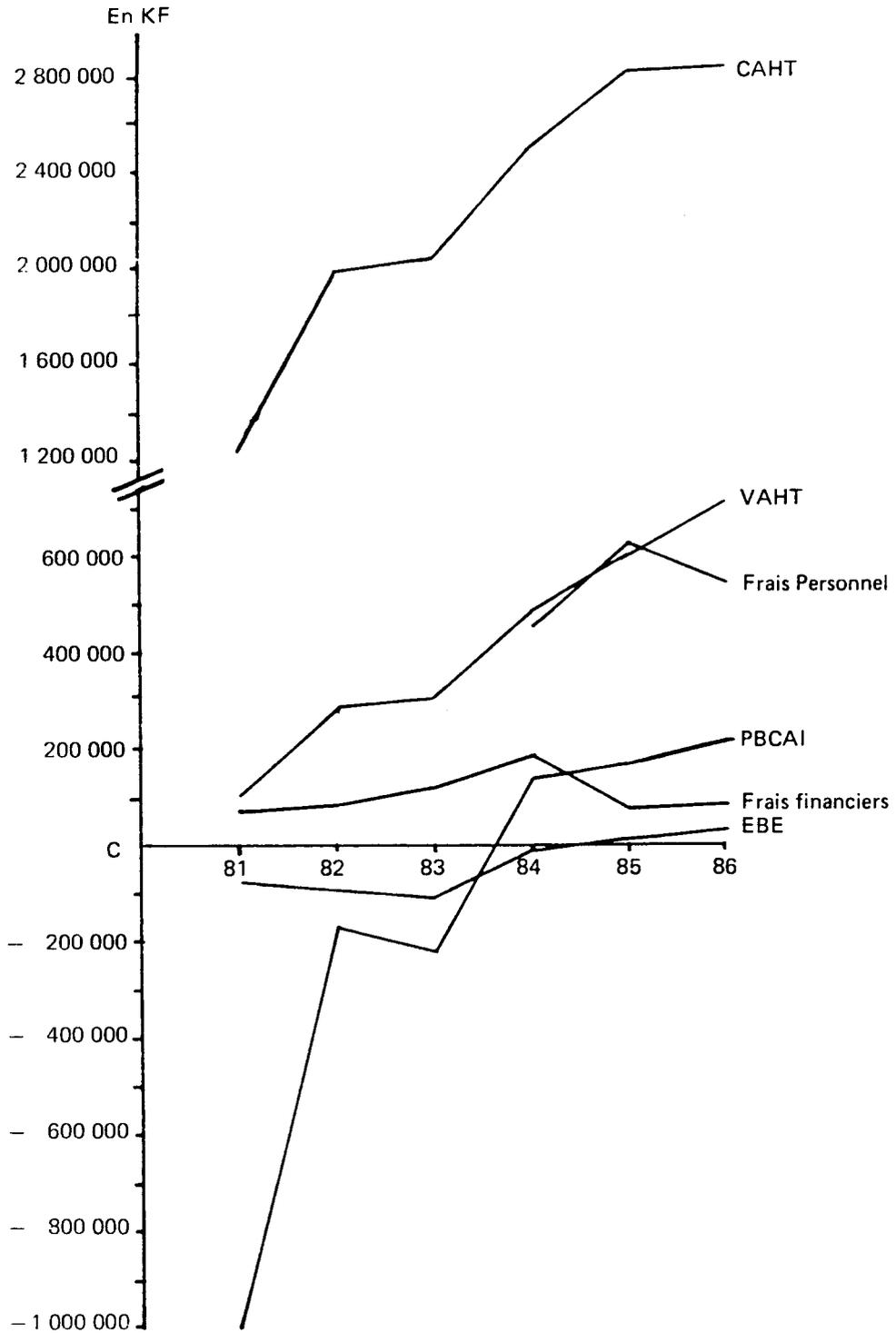
En 1984, la dégradation des résultats économiques de l'entreprise était une préoccupation majeure des cadres de l'établissement. A l'appui de cette préoccupation, les pertes d'exploitation de l'entreprise de 1981 à 1983 sont de : 237 090 KF, 280 041 KF, 317 785 KF et l'excédent brut d'exploitation, pour les mêmes années : - 78 425 KF, - 96 129 KF et -108 576 KF.

Quatre ans plus tard, l'entreprise a nettement redressé les conditions de son exploitation. L'amélioration s'amorce en 1984 et se confirme en 1985 avec le passage au positif de l'excédent brut d'exploitation (EBE = + 0,6 % du CAHT). Cinq années lui ont donc été nécessaires pour s'adapter au PT et maîtriser suffisamment son activité pour produire une ressource.

La spectaculaire progression du chiffre d'affaire hors taxes (CAHT) sur la période, et particulièrement entre 1981 et 1984, correspond à la montée en régime de la production. D'après les interlocuteurs rencontrés, celle-ci ne trouve qu'en 1984 le niveau escompté en 1979. Les augmentations plus réduites du CAHT en 1985 et 1986 traduisent plus fidèlement l'évolution annuelle de la consommation industrielle. L'évolution du CAHT n'explique donc pas l'amélioration des résultats d'exploitation. Celle-ci renvoie à deux éléments intimement liés. D'une part, une réorientation de la stratégie de vente qui déplace les productions vers les produits à plus forte valeur ajoutée, créneau le moins concurrencé du marché. Ces produits correspondent à des fils plus fins supposant un know how et des équipements dont les pays en voie d'industrialisation ne peuvent se doter. D'autre part, à des gains de productivité internes, principalement dûs à une maîtrise recouvrée des équipements et des processus.

La valeur moyenne du taux de valeur ajoutée (VAHT/CAHT) en 1981 et 1982 traduit les contraintes du marché et la difficulté de dégager des marges bénéficiaires. Le triplement de valeur du taux sur la période

Evolution des résultats économiques de l'entreprise de 1981 à 1986



est un effet du déplacement vers les produits à plus forte valeur ajoutée. Le fait que cette évolution ne soit significative qu'à partir de 1984, permet de mesurer le délai entre la décision de réorientation de la production en 1980 et son application effective.

Evolution du taux de valeur ajoutée

	1981	1982	1983	1984	1985	1986
VAHT/CAHT (%)	8	15	14	18	22	25

Source : Comptes de l'entreprise

Le taux de marge devient lui aussi positif à partir de 1985 (2 % de la valeur ajoutée). Rapporté au secteur de référence pour la même année, il révèle une réelle performance de l'entreprise (- 26 % pour le secteur).

Taux de marge (EBE/VAHT) et productivité apparente du travail (VAHT/Eff. moy.) de 1981 à 1986

	1981	1982	1983	1984	1985	1986
EBE/VAHT(%)	- 77	- 34	- 33	- 2	+ 2	+ 5
VAHT/Eff.moy. (F/tête)	69,9	91,4	104,9	154,9	181,2	208,1

Source : Comptes de l'entreprise

L'évolution des frais de personnel, hormis une crête en 1985 correspondant à l'adjonction des effectifs des nouveaux sites de production, reste inférieure à l'évolution de la valeur ajoutée. L'entreprise n'est visiblement pas ou plus confrontée à un problème de contrôle de sa masse salariale.

Frais de personnel

	1984	1985	1986
frais de pers. (% CAHT)	18	23,5	19,5

Source : Comptes de l'entreprise

L'élévation du taux de marge se rapporterait donc plus à des gains de productivité propres, dus à une meilleure maîtrise de l'activité. L'évolution de la productivité apparente confirme l'hypothèse. D'une valeur de 70 en 1981, le ratio passe à 208,14 en 1986, soit un doublement sur la période avec une crête significative en 1984 (50 pts) sans que des investissements majeurs ait été réalisés au cours des trois années précédentes. Pour comparaison, le ratio du secteur de référence en 1985, est de 144,6 F/tête contre 181,2 pour l'entreprise.

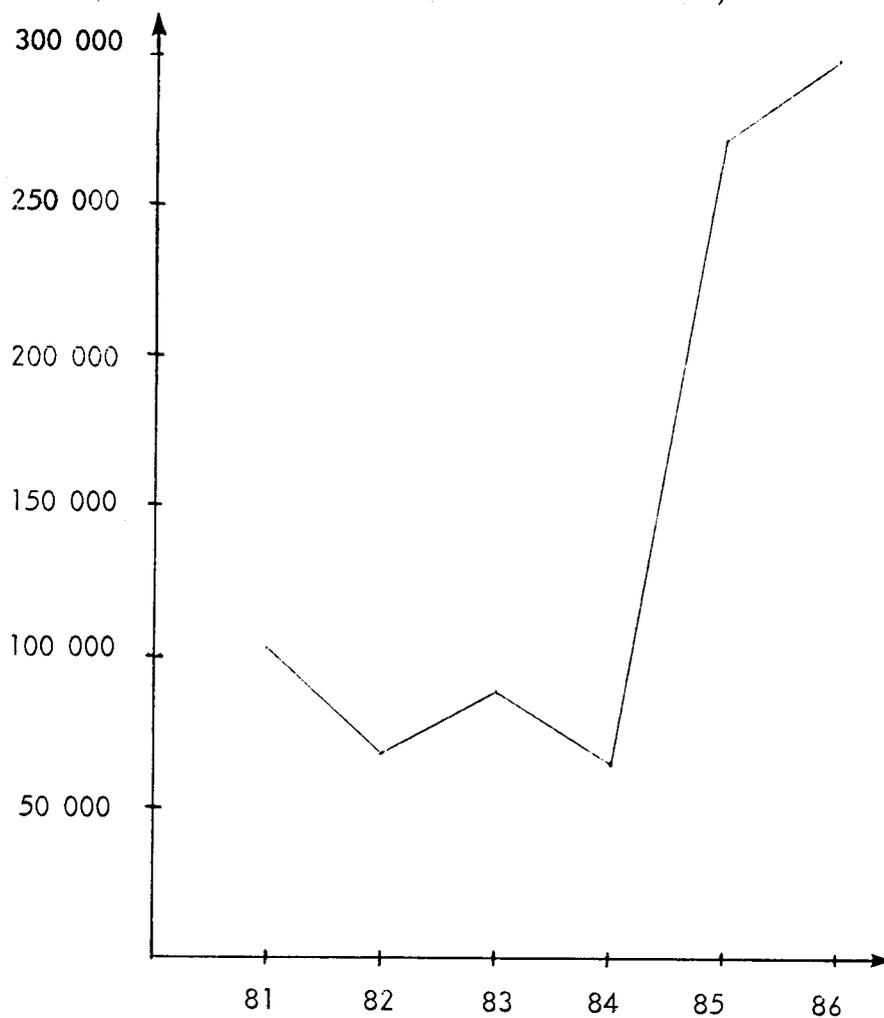
● Situation financière : un allègement de la contrainte financière

Lors de la première enquête, les charges financières de l'entreprise pesaient lourdement sur son exploitation. Les valeurs des ratios d'endettement entre 1981 et 1983 qui était respectivement de 95 %, 87 % et 115 % traduisent certes l'amortissement de l'investissement de 1980 mais aussi une détérioration de la trésorerie de l'entreprise.

Les données recueillies en 1987 révèlent une baisse sensible des frais financiers de l'entreprise. Notamment depuis 1985 (3,5 % du CAHT). Leur montant rapporté à la VAHT et comparé au secteur en 1985, témoigne de la position favorable de l'entreprise : 16 % contre 90,1 % pour le secteur. Leur couverture est largement assurée par les produits financiers de l'entreprise, couverture que la seule exploitation de l'entreprise ne permettrait pas. En 1985 par exemple, l'EBE était de 17 515 et les frais financiers de 97 617. Le poids des produits financiers, 40 % de la VAHT en 1985, résulterait d'une stratégie de diversification de l'activité - notamment l'introduction d'activités strictement financières - dans un secteur particulièrement touché par la crise. Le pourcentage équivalent du secteur (44,1 %) militerait en faveur d'une telle hypothèse.

LES INVESTISSEMENTS DE 1981 A 1986

Investissement H.A. (K.F.) (hors amortissement)



	81	82	83	84	85	86
Investissement INV/VABCF	0,64	0,27	0,29	0,16	0,48	0,45
CAF (en KF)	93 890	86 513	57 888	141 292	169 744	200 339
T. de couvert. CAF/INV	0,93	1,25	0,67	2,05	0,62	0,67

Source : Comptes de l'entreprise

CAF : Capacité d'auto-financement

VABCF : Valeur ajoutée brute au coût des facteurs

INV : Investissements

L'évolution de la charge financière de l'entreprise (intérêts/VABCF) est une autre caractéristique des résultats financiers. La baisse brutale de 41 % en 1984 à 17 % en 1985, indique une transformation de la structure financière de l'entreprise. L'évolution parallèle de la rubrique : "produits exceptionnels sur opération de capital " au compte de résultat indiquerait le rôle du groupe dans cette transformation de la structure financière. Non significative en 1985, ce poste est affecté d'une valeur de 32 875 KF en 1986. Le groupe aurait donc transféré une partie du produit de la vente des unités de la division textile sur l'entreprise. Il l'aurait ainsi aidée à assainir sa situation financière.

Confirmant l'amélioration globale de la situation financière de l'entreprise, le profit brut courant avant impôt (PBCAI) rapporté au CAHT s'élève de 15 points entre 1983 et 1984 et croît régulièrement à partir de cette date.

La conséquence immédiate de cette amélioration est l'augmentation de la capacité d'autofinancement de l'entreprise. Celle-ci augmente de plus de 40 % entre 1982 et 1986.

Pour comparaison, le ratio CAF/VAHT du secteur en 1985, est de 20,4 contre 0,27 pour l'entreprise. L'ensemble de ces améliorations permet aussi très probablement d'obtenir des conditions de prêts plus favorables que celles de la période précédente. Ainsi, le financement de l'investissement qui reprend en 1985, se fait-il dans de meilleures conditions pour l'entreprise. Alors que l'investissement est multiplié par 4 entre 1984 et 1985, les frais financiers diminuent de moitié.

Les informations recueillies auprès des interlocuteurs de l'établissement laissent penser que cet effort se prolongera à l'horizon 90. La perspective d'une redistribution internationale des productions textiles et la rentabilité du nylon pourraient satisfaire les vœux de l'établissement de rénover une part importante de ses équipements.

1.2. L'entreprise et ses marchés

La répartition géographique du C.A de l'entreprise est restée constante entre 1984 et 1987 : 50 % en France, 30 % en Europe et 20 % au grand export. L'éventuelle redistribution internationale de production pourrait prochainement bouleverser cette structure. Pour le moment, l'entreprise reste extrêmement sensibilisée à la pénétration par la concurrence des marchés français et européens. Elle l'est d'autant plus quand la pénétration est le fait de son principal concurrent (Etats-Unis) installé sur des créneaux voisins et porté par la baisse du dollar.

Les caractéristiques intrinsèques du marché sont, elles aussi, constantes. L'évolution de la demande annuelle stagne autour de 2 %, bien loin des 10 à 15 % prévus en 1970. Un marché à très faible croissance donc, sur lequel s'exerce une forte concurrence notamment des pays asiatiques et de la Turquie. Cette concurrence concerne particulièrement les produits banalisés que ces pays vendent aujourd'hui à un prix inférieur aux coûts de production de l'entreprise. Dans ce contexte, on comprend la volonté de l'entreprise de se désengager de ces créneaux.

En 1987, seul le fil polyester texturé est en surproduction et devrait prochainement être abandonné. Cependant, le reste de la production et notamment le fil nylon ont un "niveau 0" à quasi-saturation des équipements. L'entreprise, comme l'établissement, est donc particulièrement sensible aux fluctuations d'activité, phénomène fréquent sur le marché.

La caractéristique essentielle du marché à l'heure actuelle, est sa réactivité aux variations d'éléments extérieurs comme le cours des monnaies. Récemment la baisse du dollar à six francs a totalement bouleversé ses structures. Les exportations de l'entreprise vers les Etats-Unis chutent et, plus grave, son puissant concurrent américain pénètre les marchés français et européens. Cette situation devrait se traduire très défavorablement dans les résultats de l'exercice 1987. Les fluctuations du marché engendrées par des phénomènes internationaux que ni l'entreprise, ni le groupe ne maîtrisent, militent aussi en faveur d'une redistribution mondiale de l'activité textile.

● **La compétitivité des produits**

Le nylon, on l'a vu, est devenu l'axe prioritaire de l'entreprise. Dans les conditions de marché ci-dessus décrites, il présente à lui seul, quatre avantages :

- il offre des conditions de rentabilité globale très favorables, quand on intègre sa production à celle de la division chimie du groupe ;
- c'est un excellent vecteur de la stratégie de désengagement des produits banalisés. Le nylon en effet est intrinsèquement plus difficile à produire que les autres produits, polyester notamment. Le know how qu'il suppose élève la part de valeur ajoutée. De plus, ce même know how fait aujourd'hui défaut aux concurrents asiatiques et turcs. Cette caractéristique est accentuée par le fait que l'établissement ne produit que du polyamide 66, plus performant que le polyamide 6 pourtant le plus diffusé aujourd'hui ;
- il est le plus adapté à l'évolution de la demande aval. Celle-ci pour se désengager, elle aussi, de la concurrence cherche des utilisations de plus en plus sophistiquées que seul le nylon permet ;
- il est très connecté au marché aval. L'éclatement de ce dernier en multiples PMI, a obligé, de longue date, l'établissement à nouer des relations plus larges que la seule vente. Il les assiste notamment dans tous les problèmes techniques que leurs structures ne peuvent prendre en charge : affinité tinctoriale (4) , torsions du fil etc. Ces relations sont prises en charge par le service Aide Technique Clientèle (ATC) présent dans l'usine mais placé sous la responsabilité du siège.

Mais, si le nylon est un "produit porteur", il subit aussi l'affinement généralisé de ses titres (5). De 1985 à 1987, la production des fils fins dans l'établissement double au détriment des fils moyens et surtout du fil plat - ancien procédé qui devrait très prochainement être abandonné. En affinant ses titres, l'entreprise accentue la part de valeur ajoutée, le cycle est plus long, le know how supérieur. L'affinement du fil nylon accentue les avantages présentés ci-dessus. La tendance devrait donc se poursuivre dans les années à venir et plus rapidement encore, si le projet de retenir l'établissement comme seul producteur de fils fins européens se réalisait.

**Evolution de la production de fil nylon 66
Production exclusive de l'établissement enquêté entre 1985 et 1987**

	1985	1987	△
Fil plat	4 350 T	3 000 T	(-28 %)
titres fins :			
.33/44 dctex	2 600 T	5 400 T	(+107,7 %)
.17/44 dctex	2 900 T	6 000 T	(+106,9 %)
titres moyens :			
. 78 dctex	3 800 T	3 300 T	(-13,1 %)
. 78/70 dctex	6 200 T	4 500 T	(-27,4 %)
TOTAL	19 950 T	22 200 T	< x (+11,3 %)

Source : Documents internes de l'établissement, fournis par le responsable de la production.

(4) Plongés dans un même bain de teinture, des fils donnent des couleurs différentes si ils ne présentent pas rigoureusement les mêmes caractéristiques techniques. Cette contrainte technique pose, pour le secteur aval, des problèmes de stabilité de production de couleur et de réassortiment.

(5) Titre : épaisseur du fil mesurée en décitex.

1.3. Les relations inter-entreprises

- **Une omniprésence du groupe**

Même si l'entreprise jouit d'une assez grande autonomie de fonctionnement, le groupe est omniprésent notamment dans toutes les décisions qui la concernent. Il en va ainsi des décisions d'investissements, des plans de recherche et développement et des plans à 10 ans, 3 ans ou 1 an. Par ailleurs, le groupe effectue des contrôles de gestion deux fois par an.

On notera une transformation de l'organigramme depuis l'arrivée du dernier PDG du groupe en 1986. Un nouvel échelon a été créé entre la division textile et le groupe : la division textile mondiale. Ce nouvel échelon fournit le cadre non plus national, mais international dans lequel toute décision concernant l'activité textile du groupe devra, à présent, prendre place. C'est une première étape de la mondialisation des productions évoquée plus haut (6) .

Seule la gestion du personnel, du moins la part du "management des hommes", relève de la seule responsabilité de l'entreprise. Celle-ci a du reste transféré cette autonomie à chacun de ses sites de production. Parmi ceux-ci, l'établissement enquêté est celui qui a le plus exploité cette opportunité. Il est aujourd'hui présenté comme "la vitrine sociale" de l'entreprise.

- **Relations amont et aval**

Depuis 1984, aucun de ces deux types de relations n'a connu d'évolution majeure.

Les relations avec les fournisseurs sont en fait des relations avec le groupe. Ceci est particulièrement vrai pour l'établissement enquêté dont le groupe fournit la totalité des matières premières (sel N) sans conditions, ni tarifs préférentiels.

Quant aux relations aval, elles sont étroites mais intègrent depuis longtemps une assistance technique prise en charge par le service ATC.

- **Les rapports avec les concurrents**

Les principaux concurrents de l'entreprise sont au nombre de trois, dont deux Européens (Italien et Anglais) et un Américain. Lorsque la nécessité s'en fait sentir, les producteurs européens se réunissent pour répartir les capacités de production de chacun, en fonction de l'état de la demande du marché du textile synthétique.

- **La fonction recherche et développement : une forte régression**

La régression de la recherche et développement au sein de l'entreprise s'est confirmée entre 1984 et 1987. Sa part du CAHT est passée de 4,5 à 2,5 %. Depuis la création de l'entreprise, ce désengagement s'est réalisé d'une part, par le transfert de la recherche et développement (R et D) polymère à la division chimie du groupe qui l'a du reste, très vite délaissée. D'autre part, par l'abandon de la recherche fondamentale. Aujourd'hui, la seule activité maintenue est la recherche appliquée visant à optimiser le couple produit/procédé et la connexion avec le marché aval. En fait, jusqu'en 1985, seul le premier volet de cette activité a réellement été développé. L'adaptation à l'évolution de la demande est aujourd'hui reconsidérée. Elle a récemment donné lieu à la mise au point d'un nouveau fil synthétique imitant la soie.

La régression de la fonction R et D a éliminé de l'entreprise les personnels spécialisés sur les problèmes techniques pointus. Cette absence de compétences pose des problèmes à l'établissement. Elle a notamment, considérablement retardé la résolution des variations de qualité du polymère que l'établissement a connues en 1984 et 1985.

(6) Voir analyse économique et financière de l'entreprise.

2. CONFIGURATION PRODUCTIVE ET AJUSTEMENTS ÉCONOMIQUES

2.1. Degré de maîtrise du processus de production

De 1984 à 1987, l'usine a parachevé la maîtrise technique de ses équipements. Le suivi "physique" de la production - poids des déchets, nombre de casses de fil - confirme cette évolution. Déjà amélioré en 1984, il donne aujourd'hui des résultats jugés "normaux" par les responsables.

Mais en 1987, l'affinement des fils met en cause la maîtrise technologique de l'établissement sur les processus de fabrication. Cet affinement ajoute une nouvelle dimension aux contradictions entre logique des produits et logiques des équipements qui se traduit notamment, par une difficulté de l'établissement à ajuster ses charges et ses capacités.

La tendance à l'affinement des fils est très nette. La taille moyenne des fils produits en 1984 était de 80 décitex (7). En 1987, elle est de 60 décitex. La différence est considérable si on la rapporte au plus gros fil produit et qui compte 110 décitex. L'abandon de fils plus épais et l'intégration de nouveaux types de fils fins, non produits en 1984, expliquent la baisse de la valeur moyenne des fils.

Pour assurer cette évolution des produits, l'usine dispose d'équipements peu adaptés. Choisis en 1979/1980, ils devaient satisfaire la production de l'époque, c'est-à-dire des fils beaucoup moins fins qu'à l'heure actuelle. Ainsi, la réalisation des fils fins, même sur les machines spécialisées, tient-elle parfois à la prouesse technologique. Par ailleurs, les fluctuations de l'activité obligent parfois à produire ces fils sur des machines plutôt spécialisées dans les titres moyens. Chaque machine imprimant ses caractéristiques aux fils qu'elle produit, une nouvelle commande doit impérativement être réalisée sur la même machine que la commande précédente (8). Ainsi, les demandes de réassortiment des clients compliquent-elles encore la programmation et la gestion de la production.

L'acquisition de la maîtrise technique des équipements et les limites de la maîtrise technologique de l'usine se traduisent parfaitement dans l'évolution du référent de la qualité, depuis 1984. Lors de la première enquête, l'amélioration de la qualité induisait des actions strictement internes à l'établissement (taux de déchets, rebuts, casse de fils). A présent, cette amélioration exige la prise en compte des contraintes de l'aval : propreté des bobines de fils, lots de fils identiques (même machine) pour obtenir la même teinte. Dans ce contexte, l'obtention de la qualité exige beaucoup plus de la main-d'oeuvre de fabrication. Le contrôle qualité ne peut vérifier les bobines dans leur intégralité et un certain nombre de défauts restent invisibles lors des contrôles visuels finaux. C'est donc à chaque opération de fabrication que la qualité s'acquiert, sous la responsabilité des seuls agents de fabrication. Cette responsabilité est d'autant plus grande que le processus de production ne permet pas de vérifier la qualité du produit avant la fin de la filature - soit 2 à 3 jours après son lancement en polymérisation. L'accentuation du rôle de la fabrication avec la plus forte valeur ajoutée des produits constitue aussi un des éléments du cadre de formation de la main-d'oeuvre ouvrière.

2.2. L'organisation fonctionnelle

A la veille de la restructuration de 1981, l'organisation de l'établissement était on l'a dit, fortement marquée par les principes tayloriens : fabrication dominée et services techniques prépondérants. La transformation technologique de 1981 et l'évolution des conditions de production ont, depuis, développé deux mouvements contradictoires qui traversent l'organisation.

- un accroissement de la prépondérance et du prestige des services techniques qui, avec les jeunes BTS et DUT recrutés, ont joué un rôle essentiel dans la maîtrise des nouveaux

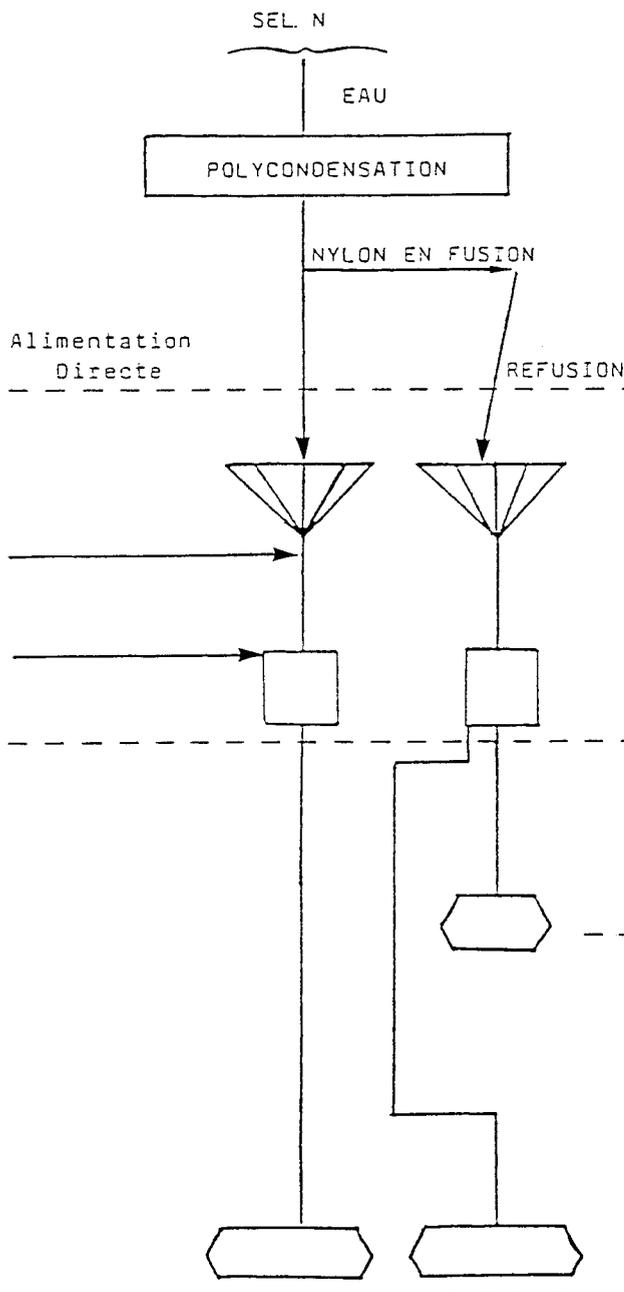
(7) Nombre de grammes au 10 000 mètres.

(8) Problème des bains de teinture.

SCHEMA DU PROCESSUS TECHNIQUE DE PRODUCTION

LES ETAPES DU PROCESSUS

Continu jusqu'à la fin de l'opération de filature. le processus devient séquentiel pour l'étirage et la texturation



— LA POLYMERISATION : Le sel N (nylon) en grain (acheté par l'établissement à une usine chimique du groupe) est dissous dans l'eau puis concentré et polymérisé sous pression. Du polymérisateur sort une « masse fondue » qui, pour la majeure partie, alimente en continu les métiers de filature, le reste étant stocké sous forme de grains qui seront ultérieurement refondu.

— LA FILATURE : Opération qui, de cette « masse fondue », va permettre de sortir une première ébauche de fil nylon. Cette opération se réalise à l'aide d'une grille appelée filière. Les filaments ainsi obtenus forment, en se solidifiant, le fil nylon qui n'est pas utilisable en l'état car il est trop cassant.

— L'ETIRAGE : Le fil est étiré de trois ou quatre fois sa longueur initiale pour lui donner l'élasticité, puis il est tordu et retordu pour lui donner la souplesse. Il est enfin renvidé (enroulé) sur des bobines de renvidage (bobinoires).

— LA TEXTURATION : (introduite en 1979) C'est une déformation à chaud (tordage et détordage du fil dans un four) qui permet de donner au fil les qualités finales désirées (isothermie, imitation de fil naturel, gonflant, etc.).

équipements. Ceux-ci se sont, par ailleurs, inscrits dans des réseaux directs de relations avec l'entreprise et ont donc accru leur espace d'autonomie ;

- le besoin, pour la fabrication, de se construire ou de bénéficier d'une maîtrise sur ses équipements et ses produits pour assurer l'évolution de son rôle dans la rentabilité globale de l'activité. Besoin facilité par la transformation de la composition de la catégorie ouvrière.

Ainsi, la reconnaissance effective de l'évolution du rôle de la fabrication se heurte-t-elle à la prépondérance accrue des services techniques. Hormis les conflits et les ruptures dans le processus global de production que cette situation engendre, elle constitue un obstacle majeur à l'organisation de filières de promotion ou de mobilité. Les différentes transformations et aménagements de l'organisation interne de l'usine depuis 1981 traduisent les tentatives de reconnaissance du nouveau rôle de la fabrication et d'atténuation des pouvoirs des services techniques. En 1981, l'arrivée d'un directeur de production crée un échelon intermédiaire entre la direction et les services techniques. Il a sous sa responsabilité et au même niveau, le service de fabrication et les services techniques. Créé pour améliorer la synergie entre ces différents services, cet aménagement semble pourtant insuffisant puisque l'établissement réorganise en 1982, son service de fabrication. La production est partagée en trois lignes de produits - fils fins, fils moyens et fils plats - comportant un atelier de filature et un atelier de texturation. Chacune des lignes intègre des représentants des services fonctionnels et techniques. Travaillant dans les lignes mais toujours sous la responsabilité de leur service, on trouve : un homme produit (service méthode) et un homme formation-organisation-communication : "homme F.O.C." (service des relations humaines). La réorganisation introduit aussi des "gareurs" (réparateurs de premier niveau) dépendant des responsables de la ligne et travaillant en équipes. L'objectif de la réorganisation est double. D'une part, permettre la gestion de produits connaissant des évolutions et des conditions d'exploitation différentes. D'autre part, développer la synergie entre fabrication et services périphériques en intégrant à la ligne des interlocuteurs privilégiés. Deux ans après, hormis l'action de "l'homme F.O.C.", la réorganisation ne semble pas avoir atteint ses objectifs. La synergie attendue est encore à venir et la non-reconnaissance de l'évolution de la fabrication par les services techniques limite toujours ses prérogatives. Pourtant porteuse de la vocation première de l'établissement, la fabrication "ne s'appartient pas". Elle ne dispose toujours pas de réelle maîtrise sur ses équipements et ses produits. La réorganisation a toutefois permis une satisfaction ponctuelle des attentes de la main-d'oeuvre. Le triplement de la ligne hiérarchique directe a, en effet, autorisé la promotion d'ouvriers jeunes et anciens. L'assistance de ces contremaîtres par des jeunes techniciens a consolidé la filière de mobilité des services techniques vers la fabrication. Enfin, la gestion de la texturation et de la filature par la ligne a favorisé la polyvalence entre ces deux ateliers. Toutefois en 1984, toutes les possibilités de promotion offertes par la réorganisation ont été exploitées et l'établissement est confronté au même problème d'évolution qu'auparavant.

Depuis 1984, la principale modification organisationnelle concerne la disparition de la ligne fil plat. En effet, le déclin de sa production ne justifiait plus le maintien d'une structure particulière. Son personnel est aujourd'hui intégré à la ligne de titres fins ce qui porte l'effectif de cette ligne à plus de 350 personnes. L'importance du nombre des employés pose de réels problèmes de gestion au responsable de la ligne et devrait très prochainement donner lieu à une nouvelle organisation.

Quant aux relations fonctionnelles entre services, l'établissement n'a encore opéré aucune transformation. Selon le responsable de la production, le remplacement de certains cadres des services techniques les aurait considérablement amélioré. L'avis n'est pas partagé par le responsable des relations humaines pour qui la réorganisation globale de l'établissement est inévitable, ne serait-ce que pour résoudre les problèmes particuliers de la ligne des titres fins. Il est cependant probable que l'établissement attendra de plus amples informations sur son avenir avant d'entreprendre une quelconque action.

2.3. Structure, constitution et gestion de la main-d'oeuvre

Lors de la première enquête, l'hétérogénéité de la main-d'oeuvre formait le principal problème de l'établissement. Cette hétérogénéité s'expliquait aisément par les deux grandes vagues de recrutement de l'usine qui poursuivaient des objectifs différents et s'adressaient à des populations locales elles-mêmes

différentes. Ainsi, de la création de l'usine aux années 1970, la population introduite était-elle peu qualifiée, le plus souvent originaire des zones houillères ou agricoles de la région et sélectionnée selon des critères tayloriens. Cette population composait encore 60 % des effectifs totaux en 1984. La seconde vague de recrutements, de 1980 à 1984, a concerné une population exclusivement urbaine, possédant pour les ouvriers au minimum un CAP, pour beaucoup un BEP et pour certains un baccalauréat ou le niveau correspondant et pour les techniciens le BTS ou le DUT. Si ces derniers ont bénéficié de recrutements sur contrats à durée indéterminée, les ouvriers quant à eux, ont été recrutés à 90 % sur des contrats à durée déterminée d'un an. Ce mode d'embauche a permis une sélection rigoureuse des candidats sur le terrain pour des postes dont l'établissement n'avait pas encore formalisé l'évolution. Les CDD ont ainsi assuré une transition entre l'organisation strictement taylorienne de l'usine déterminant clairement les critères de sélection de la main-d'oeuvre et une situation où l'évolution des conditions de production imposait de nouveaux postes notamment de fabrication, sans que l'on connût exactement le type de personnel qui devait les tenir.

Evolution de la répartition des effectifs par catégories socio-professionnelles

	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Ingénieurs et cadres	23	27	28	25	24	24	25	25
%	2,4	2,6	2,8	2,2	2	1,9	2	2,1
Techniciens	110	127	126	129	166	175	177	190
%	11,7	12,2	12,7	11,3	13,4	14,1	14,4	16
Agents de maîtrise	92	97	95	98	107	111	108	105
%	9,7	9,4	9,5	8,7	8,7	8,9	8,8	8,9
Employés	36	38	37	43	50	48	45	36
%	3,8	3,7	3,7	3,8	4	3,9	3,6	3
Ouvriers	683	747	709	841	889	884	878	830
%	72,4	72,1	71,3	74	71,9	71,2	71,2	70
Total effect.	944	1036	995	1136	1236	1242	1233	1186
Total %	100	100	100	100	100	100	100	100

Source : Bilans sociaux de l'établissement.

Depuis 1984, l'évolution des effectifs par catégories socio-professionnelles a surtout concerné les techniciens et les ouvriers. Les premiers voient leur effectifs augmenter de 8,6 % poursuivant, quoique de façon plus ralentie, la progression de cette catégorie entre 1979 et 1984 (+ 59 % sur la période). A l'inverse, l'effectif des ouvriers diminue de 6,1 % alors qu'il était en progression de 1979 à 1983 (+ 30 % sur la période) et stable de 1983 à 1984. L'évolution de cette dernière catégorie se place dans un contexte de réduction des effectifs totaux depuis 1984 qui répond à un objectif affiché, de l'entreprise et de l'établissement, d'amélioration de la productivité. En fait, la volonté de contrôle quantitatif de la main-d'oeuvre existait déjà en 1983 avec le passage en cinq équipes sans recrutement supplémentaire. Elle ne fait que se confirmer en 1985, avec le départ de 47 personnes, essentiellement des ouvriers, dans le cadre d'une convention FNE. Elle se prolongera en 1987 et 1988 avec le départ d'une cinquantaine de personnes toujours dans le cadre de convention FNE. Ces derniers départs visant à réduire les frais de structure de l'usine. Ils devraient concerner les services administratifs et les premiers niveaux de la hiérarchie de fabrication. A l'issue de ces départs, l'établissement devrait présenter les plus faibles frais de structures des entreprises européennes, du moins tel est son objectif.

La baisse tendancielle des effectifs risque toutefois de rendre l'usine déficitaire en main-d'oeuvre, notamment ouvrière. Celle-ci est, en effet, la plus "ajustée" de l'usine et le turn over courant - une vingtaine de personnes par an - risque d'amener l'entreprise à réaliser quelques recrutements. Le volant d'intérimaires constamment présent dans l'usine constituera sans doute la réserve de ces recrutements.

En 1984, l'hétérogénéité de la main-d'oeuvre complexifiait les modalités d'élévation de la qualification ouvrière. La demande adressée par l'établissement au CEREQ sur la professionnalisation des agents de fabrication et qui fut à l'origine de la première enquête portait en fait, sur ces modalités.

En regard du diagnostic porté sur la situation de l'établissement et de sa main-d'oeuvre, les conclusions de l'étude préconisaient :

- une formalisation préalable des postes de fabrication tenant compte des évolutions récentes et autant que faire se pouvait, à moyen terme ;
- une évaluation de la qualification des ouvriers par le niveau de formation initiale et le cursus suivi dans l'usine (information inexistante lors de la première enquête) ;
- une formation individualisée tenant compte des acquis de chacun ;
- une reconnaissance statutaire de l'élévation de qualification ;
- enfin, une redéfinition du cadre organisationnel de l'usine. La nouvelle qualification ouvrière ne pouvait être effective que si elle faisait l'objet d'une reconnaissance "interne" c'est-à-dire de la part des services techniques. Cette reconnaissance passait inévitablement par une redéfinition des rôles entre services et donc par une nouvelle organisation.

Sur la base, entre autres, de cette étude, l'établissement a, de 1984 à 1987, élaboré une réponse au problème qui lui était posé. Celle-ci consiste en un vaste programme de formation de 40 000 heures financé par 4,5 % de la masse salariale. Traditionnellement, et surtout depuis la restructuration de 1981, l'établissement a toujours consenti un gros effort pour la formation : 7,5 % de la masse salariale en 1982, 5,8 % en 1984. L'originalité de ce dernier programme réside dans son affectation exclusive aux ouvriers qui jusqu'alors avaient peu bénéficié des formations (formalisées) dispensées.

Le référentiel de la formation retenu est le Certificat d'Aptitude à la Conduite de Machines Automatisées (CACMA). Ce diplôme, de création récente, est né de l'initiative de l'UIMM relayée par le secteur de la chimie. Ce diplôme a été sélectionné en étroite collaboration avec des représentants de l'éducation nationale ayant déjà expérimenté son utilisation en formation continue. Les deux éléments du contenu du diplôme sur lesquels insiste particulièrement le responsable des relations humaines sont la préparation aux diagnostics et la sensibilisation aux automatismes.

Quant aux modalités concrètes de la formation, les responsables ont retenu l'idée de la personnalisation. La formation est divisée en modules et se déroulera sur cinq années et sur le lieu de travail. Une première étape d'évaluation individuelle estimera les connaissances à acquérir en fonction des "compétences" de chaque ouvrier (formation initiale et cursus) pendant un stage de cinq jours. Le nombre de modules sera donc différencié et leur acquisition progressive.

La reconnaissance statutaire de la formation sera parallèle à l'acquisition des modules. En fin de cursus, les ouvriers seront intégrés dans la classe 11 soit deux classes au-dessus de leur classe actuelle. La classe 11 est à l'heure actuelle la classe la plus élevée de la catégorie ouvrière. Elle concerne les ouvriers reconnus polyvalents entre l'atelier de filature et celui de fabrication ou les ouvriers chargés du contrôle qualité en fin de ligne.

Les premières sessions de formation concerneront exclusivement des volontaires et serviront de tests. Elles débiteront au premier semestre de l'année 1988 et représenteront 15 000 heures.

Des orientations contenues dans les conclusions de l'étude sur la formation des agents de fabrication, seule la réorganisation interne de l'établissement n'a fait l'objet d'aucune réflexion. L'élévation de la qualification ouvrière après l'évolution des conditions de production est pourtant un nouveau facteur de remise en cause des principes organisationnels. L'immobilisme de l'organisation constitue déjà un obstacle de poids dans l'organisation des filières de mobilité et de promotion qui risque de s'alourdir à

LA MAIN-D'OEUVRE ET L'EMPLOI

	Ingénieurs Cadres	Techniciens Agents	Employés	Ouvriers
Taux de féminisation (1986)	4,3	11,4	72,4	3,4
Taux de travailleurs étrangers (1986)	-	1	2	3,7
Taux d'entrée (1985)				
CDI	25	0,3	-	-
CDD	-	-	-	-
Taux de sortie (1985)	20,8	2,4	-	2
Ancienneté moyenne dans l'entreprise (1985) : moins d'un an : 0,08 % plus de 10 ans : 60 %				
Age moyen (1985) : 38 ans (38,9 % de moins de 35 ans)				
Pourcentage d'intérimaires (1985) : 2 %				

Source : Bilans sociaux de l'entreprise

terme. Or, au moment où la main-d'oeuvre se stabilise et où l'établissement investit dans sa formation, l'organisation de ces filières devient un élément prépondérant de la gestion du personnel. Cette difficulté constitue de toute évidence, la pierre d'achoppement du projet d'élaboration d'une politique sociale globale de l'usine sur lequel celle-ci réfléchit depuis 1987. Ce projet vise à construire le cadre de référence des différentes actions menées ou à mener envers la main-d'oeuvre : professionnalisation de agents de fabrication, sensibilisation à la qualité etc. Sa cohérence est assurée par la mise en rapport de ces actions avec un recensement d'une part, des objectifs de l'établissement envers sa main-d'oeuvre (élévation de la qualification ouvrière, de la maîtrise, climat social, gestion de carrière etc.) et d'autre part, des attentes et revendications de la main-d'oeuvre (rémunération, mobilité, carrière etc.).

Les investigations de l'établissement concernent à l'heure actuelle l'élaboration de l'outil prévisionnel qui permettra de rendre effective cette politique sociale globale. Celui-ci devra jalonner les étapes de réalisation des projets et identifier les moyens à mettre en oeuvre. Par exemple, pour la formation professionnelle, il s'agit de répondre à des questions du type : qui est concerné par les premières sessions de formation? Comment? A quelle date? Etc. Pour l'organisation des carrières : quelles sont les familles professionnelles existantes? Existe-t-il des possibilités de passage de l'une à l'autre? A quelles conditions? Selon quelles modalités?

Mais les actions menées dans le cadre de cette politique sociale doivent être cohérentes avec les orientations économiques de l'établissement. Cohérentes, c'est-à-dire que chaque projet doit présenter une contrepartie économique le plus souvent appréciée en termes d'économie de main-d'oeuvre. Ainsi, la professionnalisation des agents de fabrication s'accompagnera, dès la fin de l'année 1988, d'un allègement de la structure hiérarchique des lignes de produits. A l'heure actuelle, la hiérarchie des lignes de fabrication est composée de deux contremaîtres - un par atelier - et de cinq agents techniques par équipe soit, pour la ligne des titres fins, 35 personnes. La prise en charge d'une partie des prérogatives de l'agent technique (AT) par les ouvriers qualifiés permettra de supprimer en tant que tel, le poste d'AT. Celui-ci se transformera en poste d'agent de secteur (AS) défini comme l'assistant du contremaître sur toutes les dimensions de sa responsabilité (technique et gestion du personnel). L'élargissement du rôle de l'AS par rapport à l'AT permettra enfin de faire passer le nombre de contremaîtres des lignes de deux à un. Ainsi, pour la ligne des titres fins, la qualification des ouvriers devrait permettre une "économie" de

35 personnes. La contrepartie économique est donc loin d'être négligeable. Reste à savoir si cette contrepartie doit réellement être estimée en termes d'économie de main-d'oeuvre ?

CONCLUSION

Tout comme en 1984, l'établissement, en 1987, s'inscrit dans un processus de transformation donc d'adaptation. Rapporté à ce qu'il était en 1979, à la veille de la restructuration, on pourrait parler de véritable métamorphose. La décision du groupe de restructurer son activité textile participe pour une large part à l'ampleur de ce changement puisqu'elle a totalement redéfini les données technologiques du système de production de l'établissement. Mais elle n'explique pas la totalité de la transformation surtout si l'on considère l'élévation de la qualification ouvrière qui répond plus à la complexification des conditions de production de l'usine qu'à la seule modernisation des équipements. Il faut y voir le résultat des pressions d'un marché fortement concurrencé sur chacune des orientations de la restructuration et leur délai de réalisation effective. Mais parallèlement l'élévation de la qualification ouvrière n'a été possible que parce que, localement, une population plus formée était disponible, résultant d'une volonté politique et sociale, inexistante ou moindre lors des premiers recrutements de l'usine en 1966.

La transformation de l'établissement renvoie donc à des éléments plus larges que la seule volonté du groupe de restructurer son activité textile. Ce constat démontre que l'analyse des transformations d'une unité ne peut se satisfaire de la seule analyse de la décision et de ses impacts notamment sur la main-d'oeuvre et sa qualification. Elle ne peut se satisfaire non plus d'une analyse des rapports ou contradictions entre décision(s) et caractéristiques de la main-d'oeuvre perçues alors comme autant de contraintes ou de contingences de la décision.

En fait, l'analyse de la transformation invite à un élargissement du cadre de référence et de réflexion à des éléments identifiés comme relevant de l'environnement de l'entreprise. Dans le cas présent, les pressions du marché et le niveau de formation initiale de la population locale agissent comme autant de moteurs endogènes de transformation de l'unité, hors des processus explicites ou implicites de décisions de cette dernière. Limiter l'analyse de l'augmentation de la qualification ouvrière à la seule volonté de l'établissement d'adapter sa main-d'oeuvre aux contraintes nouvelles de la production ne permettait pas de comprendre l'ampleur du programme de formation proposé. C'est l'élévation du niveau de formation initiale de la main-d'oeuvre, résultant de processus "extérieurs" à l'entreprise, qui a aussi rendu possibles d'autres attentes à son égard et leur formalisation. En ce sens, le niveau de formation initiale est en soi source et moteur de transformation au même titre que la décision de restructurer l'activité ou l'évolution des conditions du marché.

Autre élément notable de la transformation de l'établissement qui n'est pas sans rapport avec le précédent, sa participation aux décisions qui le concernent par l'élaboration de plans économiques et/ou sociaux à moyen et long termes. Là aussi, rapporté à la situation de totale exclusion qu'il a connue lors de la restructuration, le changement est important. Quant aux raisons d'une telle évolution, on ne peut pas ne pas les rapprocher de la complexification des conditions de gestion de sa production et de sa main-d'oeuvre. Comme si cette complexification était incompatible avec un niveau de responsabilité limité tel que le connaissait l'établissement en 1979.

Pour cette unité où chaque niveau de décision - long terme, moyen terme, court terme - s'assimilait à une entité économique - respectivement le groupe, l'entreprise et l'établissement -, c'est une évolution des mécanismes globaux du processus de décision que l'on observe. Le long terme/groupe déterminait les grandes orientations du moyen terme/entreprise qui les traduisaient pour le court terme/établissement. Les éventuels retours de l'établissement vers l'entreprise ou le groupe consistaient en de simples adaptations ponctuelles permettant d'améliorer la transmission et l'application des directives du groupe ou de l'entreprise. Depuis 1984, les initiatives de l'établissement dépassent le cadre des simples adaptations. Par ses plans prévisionnels, l'établissement se positionne et agit sur la définition de son moyen terme.

Par rapport à l'analyse des transformations, la question qui se pose alors est de savoir si cette "remontée" du court terme vers le moyen et long terme aisément identifiable quand les centres de décisions sont géographiquement partagés, ne s'avère pas dans d'autres, voire tous les cas de figure ?

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 2^{ème} 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 resitue 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 - Tel. : (1) 45.75.62.63

PRIX : 30 F