

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

POETE
PROGRAMME D'OBSERVATION DE L'EMPLOI
ET DU TRAVAIL EN ENTREPRISE

**Les aléas
d'une activité
de sous-traitance**

Le cas d'un
établissement
d'une entreprise
de la pyrotechnie

Yves Dupuy - Maurice Ourtau
Centre associé au CEREQ
(CEJEE - Université de Toulouse I)

DOCUMENTS DE TRAVAIL
numéro 72-4
Décembre 1991

MONOGRAPHIES POETE

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

*Ces fascicules sont disponibles au CEREQ,
9, rue Sextius Michel, 75015 PARIS - Tél. : (1) 45-75-62-63 poste 260.*

STRATÉGIES ET CHANGEMENTS DANS L'ENTREPRISE

Volume 1 - **Maîtrise de la qualité et flexibilité de l'organisation. Le cas d'une entreprise de fabrication de caoutchouc synthétique et de latex.**

Frédéric Héran (BETA - Université de Strasbourg I)

Malgré une évolution complexe de son groupe d'appartenance aboutissant à la vente d'une partie de ses actifs à un autre groupe, l'entreprise a su maintenir et renforcer sa compétitivité en développant une politique de maîtrise de la qualité et de la flexibilité, grâce à la souplesse de son organisation et une qualification accrue de son personnel.

Volume 2 - **La consolidation d'une stratégie de modernisation. Le cas d'un centre de production dans une entreprise de fabrication d'appareillages électriques d'installation.**

Christine Leneveu (IRED - Université de Rouen)

La stratégie de l'entreprise s'est appuyée sur une croissance externe au niveau européen et mondial. L'appareillage électrique d'installation est un marché porteur qui continue à se développer avec l'apparition de nouvelles technologies et utilisations.

Cette étude rend compte plus particulièrement de l'évolution d'un ensemble d'unités qui constitue le deuxième centre de production de l'entreprise par son chiffre d'affaires. Ses produits, orientés vers les applications industrielles, connaissent les plus forts développements. L'accroissement particulièrement rapide de son niveau d'activité s'accompagne de gros efforts d'investissements et d'une réorganisation des lignes de fabrication, avec pour conséquences des modifications touchant aux contenus et aux finalités des opérations de production.

Le développement de la recherche, de l'automatisation, de la capacité et de la gestion de production expliquent les ajustements quantitatifs et qualitatifs sur la période observée : augmentation des ingénieurs, cadres, techniciens, ouvriers qualifiés, diminution puis remontée récente des ouvriers non qualifiés. Ces transformations s'opèrent à la fois par une gestion des recrutements et par la définition d'objectifs et de moyens d'évolution des ressources humaines.

Volume 3 - **La mutation d'un institut public en entreprise. Le cas d'un établissement à caractère industriel et commercial de l'audio-visuel.**

Daniel Robert, Esther Pasqualini (LES - Université de Paris I)

Au milieu des années quatre-vingt, cet institut public de l'audio-visuel était placé devant une alternative stratégique : privilégier une logique patrimoniale (liée au service public) ou choisir une logique d'exploitation commerciale. La loi Léotard de 1986 sur l'audiovisuel, en instituant une obligation d'exploitation commerciale des activités principales de l'institut, l'a incité à développer la seconde stratégie envisagée. L'élévation du niveau de qualification s'est poursuivie dans le cadre notamment d'une politique de formation active.

Mais les perspectives de développement à moyen terme sont à présent très limitées compte tenu de la difficulté à réactualiser le patrimoine d'images qui constitue la première source de revenus de l'institut (conséquence de la loi de 1986 qui a supprimé l'obligation, pour les chaînes de télévision, de transférer leurs oeuvres à l'institut).

Volume 4 - **Les aléas d'une activité de sous-traitance. Le cas d'un établissement d'une entreprise de la pyrotechnie.**

Yves Dupuy, Maurice Ourtau (CEJEE - Université de Toulouse I)

L'unité enquêtée est l'établissement principal de l'entreprise. Il développe depuis plusieurs années une activité particulière (fabrication de composants et montage d'ordinateurs) totalement extérieure à la tradition industrielle de l'entreprise, le code APE faisant référence à la fabrication d'explosifs.

Cet établissement est constitué d'éléments hétérogènes qui se sont trouvés confrontés à des problèmes différents :

- une composante comprenant les services fonctionnels, administratifs et de gestion pour l'ensemble de l'entreprise ;
- une composante mécanique correspondant antérieurement à un prolongement et à un complément de la fabrication d'explosifs (fabrication aujourd'hui transférée dans un établissement nouveau) ; elle recherche des produits (variateurs de vitesse pour moteurs électriques) et des marchés utilisant les savoir-faire acquis dans cette spécialité ;
- une composante de montage électronique dépendante pour la technologie et l'organisation de la normalisation imposée par le donneur d'ordre, pour son plan de charge de la politique de concurrence entre fournisseurs suivie par ce même donneur d'ordre. Cette double dépendance s'est traduite par une très forte fluctuation de charge puisque cette activité qui représentait 80 % du chiffre d'affaires en 1986 a été totalement interrompue en 1989.

Alors que les indicateurs de fonctionnement de l'ensemble de l'entreprise font apparaître un très bon redressement dans les années récentes, l'avenir de l'établissement reste préoccupant à un double titre : la cohérence interne de ses activités, leur articulation au reste de l'entreprise.

Volume 5 - **Les difficultés d'une entreprise en forte croissance. Le cas d'une entreprise de l'ameublement.**

Hervé Lhotel (GREE - Université de Nancy 2)

La modernisation accélérée de l'entreprise s'est accompagnée de modifications très importantes de la structuration commerciale et financière. La configuration productive est marquée par un nouveau plan d'investissements lourds tant en matière d'équipements que d'organisation. La cohérence de l'entreprise s'en trouve ébranlée : la tension entre configuration productive et structuration financière est telle que pour la première fois, depuis 1977, la gestion de l'emploi et du temps de travail sont l'objet de fortes tensions internes.

**LES ALÉAS D'UNE ACTIVITÉ
DE SOUS-TRAITANCE**



**LE CAS D'UN ÉTABLISSEMENT
D'UNE ENTREPRISE DE LA PYROTECHNIE**

Yves Dupuy et Maurice Ourtau

*Centre associé au CEREQ - Université de Toulouse I
Centre d'études juridiques et économiques de l'emploi (CEJEE)*

C E R E Q

Document de travail n° 72.4

Décembre 1991

L'unité enquêtée est l'établissement principal de l'entreprise. Il développe depuis plusieurs années une activité particulière (fabrication de composants et montage d'ordinateurs) totalement extérieure à la tradition industrielle de l'entreprise, le code APE faisant référence à la fabrication d'explosifs.

Cet établissement est constitué d'éléments hétérogènes qui se sont trouvés confrontés à des problèmes différents :

- une composante comprenant les services fonctionnels, administratifs et de gestion pour l'ensemble de l'entreprise ;

- une composante mécanique correspondant antérieurement à un prolongement et à un complément de la fabrication d'explosifs (fabrication aujourd'hui transférée dans un établissement nouveau) ; elle recherche des produits (variateurs de vitesse pour moteurs électriques) et des marchés utilisant les savoir-faire acquis dans cette spécialité ;

- une composante de montage électronique dépendante pour la technologie et l'organisation de la normalisation imposée par le donneur d'ordre, pour son plan de charge de la politique de concurrence entre fournisseurs suivie par ce même donneur d'ordre. Cette double dépendance s'est traduite par une très forte fluctuation de charge puisque cette activité qui représentait 80 % du chiffre d'affaires en 1986 a été totalement interrompue en 1989.

Alors que les indicateurs de fonctionnement de l'ensemble de l'entreprise font apparaître un très bon redressement dans les années récentes, l'avenir de l'établissement reste préoccupant à un double titre : la cohérence interne de ses activités, leur articulation au reste de l'entreprise.

SOMMAIRE

1. POSITIONNEMENT ÉCONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL DE L'ENTREPRISE	7
1.1. Trajectoire économique de l'entreprise	7
1.2. L'entreprise et ses marchés	11
1.3. Relations inter-entreprises	12
1.4. L'établissement dans l'entreprise	12
2. LA CONFIGURATION PRODUCTIVE	14
2.1. Le degré de maîtrise du processus de production	14
2.2. Organisation fonctionnelle	15
2.3. Structure, constitution et gestion de la main-d'oeuvre de l'entreprise	17
CONCLUSION	20

Une réorientation des marchés, des produits nouveaux, un fort investissement avaient permis à cette entreprise¹ dont la principale activité concerne la pyrotechnie civile et militaire de faire face à une réduction des commandes publiques et de maintenir la croissance de ses effectifs. Mais la logique commerciale dominante dans l'entreprise posait des problèmes particuliers d'organisation et de composition de la main-d'oeuvre. L'enquête réalisée en 1986²

CARTE D'IDENTITE

. Statut Juridique: S A

. Siège Social : Paris (18 personnes)

. Code A.P.E : 1802 (fabrication d'explosifs , d'accessoires de mise à feu et d'artifices)

. Date de création : début du siècle

. Effectifs (Source : E.S.E.)

75	76	77	78	79	80	81	83	84	85	86	87	88
431	455	449	414	399	387	405	432	498	538	556	546	528

. 3 établissements de production :

- Montage d'ordinateurs à Toulouse (204 personnes en 1988)
- Pyrotechnie civile dans le Vaucluse (195 personnes en 1988)
- Pyrotechnie militaire dans l'Ariège (111 personnes en 1988)

. Position dans le secteur ou la filière :

- Sous-traitance en construction d'ordinateurs
- Conception/fabrication en pyrotechnie

. Poids des commandes publiques : 1/3 environ du chiffre d'affaires.

¹Cette monographie présente les résultats de la réenquête dans un établissement appartenant à cette entreprise.

² Cf. Y. DUPUY, M. OURTAU. Des commandes publiques au marché (le cas d'une entreprise de la pyrotechnie). Collection des études n°408-CEREQ- Septembre 1988.

révélaient les bouleversements induits par la nouvelle activité principale de fabrication développée alors à Toulouse : Fabrication de châssis, câblage et assemblage d'ordinateurs en sous-traitance pour un donneur d'ordres principal.

Les contraintes technico-organisationnelles fixées par ce dernier étaient sévèrement critiquées et dénoncées par les salariés de cet établissement dans lequel se concentraient les innovations. Ce qui apparaissait comme une simple adaptation au niveau de l'entreprise dans son ensemble se posait en effet comme une véritable mutation pour l'unité considérée. La politique industrielle mise en oeuvre en son sein affectait tout particulièrement les catégories ouvrières les plus anciennes (les mécaniciens) dépossédées de leur savoir-faire dans une organisation nouvelle exigeant une intervention accrue des services fonctionnels et accordant une large place aux spécialistes de l'électricité/électronique et de la tôlerie. Outre ces considérations les arguments ne manquaient pas pour alimenter la contestation.

- Les objectifs à court terme affichés par la Direction s'avéraient plutôt contradictoires :

- . accroître la technicité et l'autonomie dans le nouveau secteur d'activité (électronique) en se dotant des moyens requis pour étudier, fabriquer et distribuer des produits propres à l'entreprise ;

- . s'engager davantage vis-à-vis d'un donneur d'ordres dont les exigences restreignaient les solutions envisageables pour une transition "en douceur" au sein de l'établissement.

- L'efficacité productive s'était dégradée :

- . la hausse de l'effectif ne s'était pas accompagnée d'une progression du chiffre d'affaires

- . le taux de valeur ajoutée stagnait.

- . les stocks s'étaient alourdis en 1985.

- On assistait à une forte diminution des résultats : le résultat par action était passé de 39,92 en 1984 à 15,90 en 1986 .

C'est sur ce constat que se concluait le diagnostic élaboré à l'issue de l'enquête initiale. Il rappelait la nécessité d'un certain délai pour maîtriser une combinaison productive nouvelle et pour qu'un effort d'investissement produise des effets sur le taux de croissance du volume d'activité ainsi que sur le taux de valeur ajoutée.

La réenquête effectuée au cours du deuxième semestre 1989 avait précisément pour objet l'actualisation des observations initiales et l'identification des solutions mises en oeuvre pour tenter de résoudre les problèmes, notamment ceux qui se posaient dans l'établissement toulousain.

1. POSITIONNEMENT ECONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL DE L'ENTREPRISE

1.1. Trajectoire économique de l'entreprise

Après une période de croissance régulière entre 1980 et 1986, l'exercice 1986/1987^(*) a été mauvais. L'entreprise accuse une perte de 19677 KF alors que les résultats excédentaires des années précédentes étaient de l'ordre de 5 à 6000 KF. Le résultat par action tombe à -55,89 .

Comme le précise le rapport de gestion l'exercice en question "doit être considéré comme une période de transition au cours de laquelle la faiblesse persistante de l'activité militaire, le poids des investissements effectués ces dernières années pour la modernisation des unités de production, la baisse permanente du dollar et les difficultés survenues dans la commercialisation des variateurs de vitesse ont entraîné des charges exceptionnellement élevées".

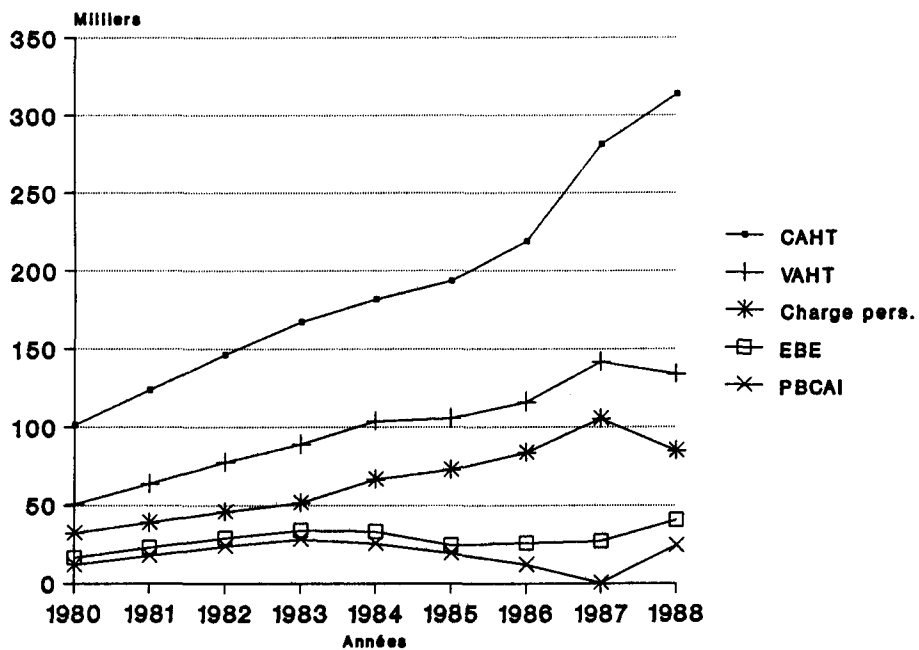
Différents facteurs ont très fortement pesé sur les résultats de cette période :

- une dotation importante aux amortissements (21189 KF contre 12454 KF pour l'exercice précédent).
- des frais financiers très élevés (23890 KF contre 14331 en 1986)
- l'abandon de créances consenti à la filiale américaine (6223 KF)
- les difficultés de commercialisation qui ont conduit à passer une provision de 5747 KF .

Ces quatre éléments représentent à eux seuls un alourdissement de charges de 30264 KF sans lequel l'exercice aurait été positif . Toutes ces charges ne mettent

* Cet exercice compte en réalité 15 mois ; il a été exceptionnellement prolongé jusqu'au 31.12.1987 afin de faire correspondre à l'avenir les exercices sociaux à l'année civile. "Les faire coïncider avec l'année budgétaire des armées, assurer une plus grande souplesse dans la négociation des marchés militaires et le planning des fabrications, faciliter enfin l'établissement des déclarations fiscales et sociales", telles sont les raisons invoquées par la Direction.

LES RESULTATS DE L'EXPLOITATION



CAHT : Chiffre d'affaires hors taxes

VAHT: Valeur ajoutée hors taxes

EBE: Excédent brut d'exploitation

PBCAI: Profit brut courant avant impôt.

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
CAHT*	101 467	123 986	146 462	167 479	181 901	193 812	218 943	281 242	313 554
VAHT*	50 687	63 922	77 831	89 038	103 914	106 045	116 146	141 807	134 228
**	47,7	51,5	53,1	53,1	57,1	54,7	53,0	50,4	42,8
Charges de personnel	32 163	38 570	45 646	51 422	66 490	72 822	83 697	105 592	85 214
EBE*	16 261	22 738	28 949	33 993	33 152	27 437	25 676	26 759	40 310
**	16,0	18,3	19,8	20,3	18,2	14,2	11,7	9,5	12,8
PBCAI*	11 826	17 364	23 417	28 204	25 240	19 172	11 642	280	23 821
**	11,6	14,0	16,0	16,8	13,8	9,9	5,3	0,1	7,6

* : valeur en KF (francs courants)

** : pourcentage du CAHT

Source : Documents comptables de l'entreprise.

d'ailleurs pas en cause l'efficacité productive de l'entreprise puisque la valeur ajoutée ne s'effrite que très peu en 1987 (ramenée à 12 mois elle s'élève à 113446 KF contre 116146 KF en 1986 et 134228 KF en 1988).

Le partage de la valeur ajoutée entre salaires et rémunération brute des apporteurs de capitaux se retourne brusquement en 1988. Le redressement est lié à un encadrement très strict de la masse salariale.

Taux de marge	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
\F(EBE,VAHT)	29,9	25,2	32,1	35,6	37,2	38,2	31,9	25,9	22	18,9	30

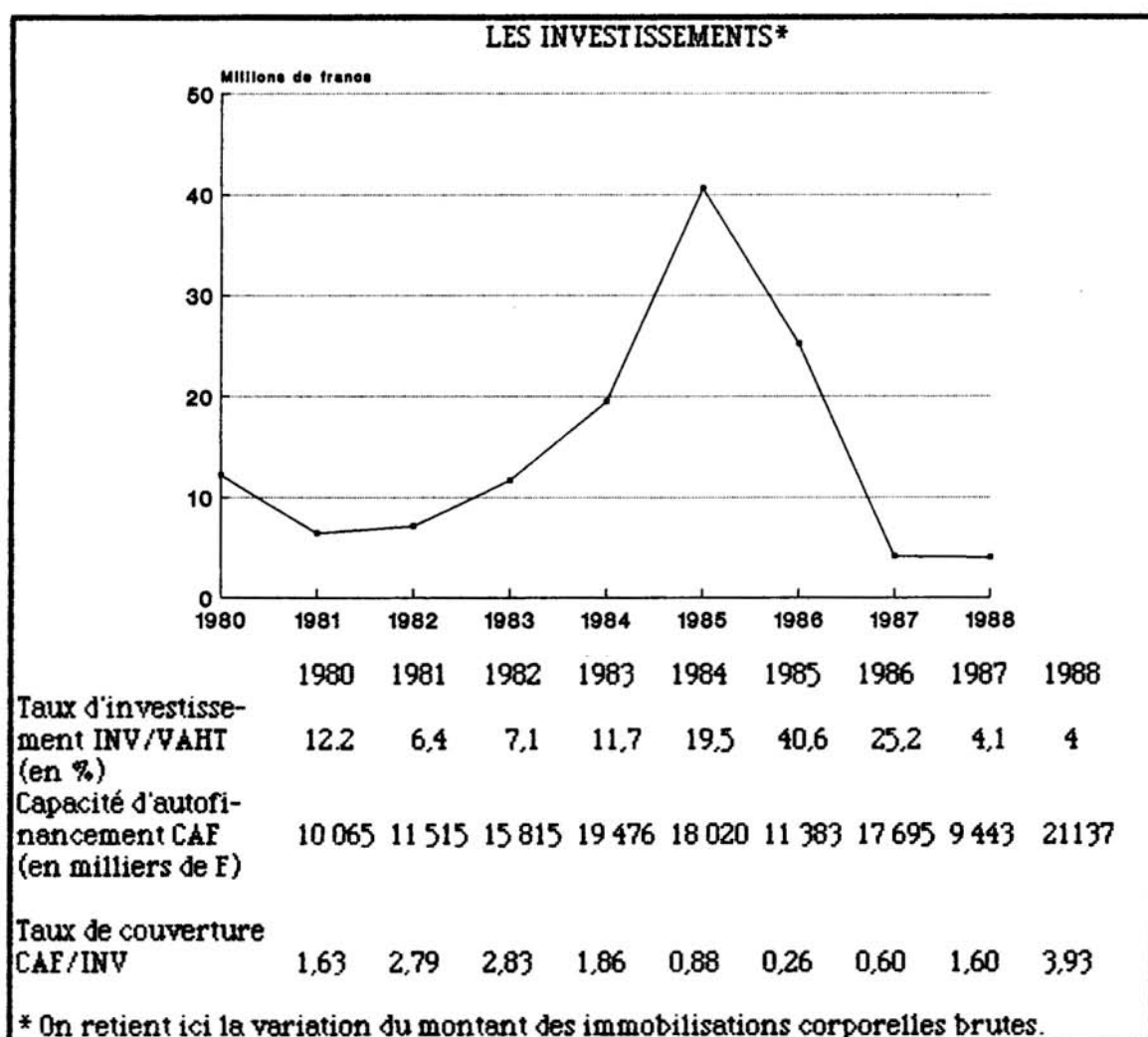
Source : Documents comptables de l'entreprise .

La réduction de l'effectif permet une augmentation de la productivité malgré une hausse du coût salarial. Diminution d'effectif et hausse du coût salarial correspondent à une restructuration du personnel de l'entreprise : le poids des personnels plus qualifiés, donc mieux payés, augmente dans les effectifs.

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
1. Coût salarial moyen	83	95	112	109	128	135	142	152	158
2. Productivité moyenne	134	157	181	183	194	198	206	204	249
Rapport 1/2	0,62	0,60	0,61	0,59	0,66	0,68	0,69	0,74	0,63

Source: documents comptables de l'entreprise.

Le PBCAI est un indicateur de la masse financière qui reste dans l'entreprise (avant résultat exceptionnel) pour rémunérer les actionnaires, entretenir ou augmenter les équipements. Il est égal à l'EBE corrigé par le résultat financier et les autres charges de gestion courante. La forte chute de 1987 s'explique essentiellement par un alourdissement des charges d'intérêts. L'augmentation des charges financières accompagne une restructuration de l'endettement à long terme mais provient surtout des problèmes de trésorerie qui commencent à apparaître en 1986 et se développent en 1987 ; ils ne sont pas résolus en 1988.



Source : Documents comptables de l'entreprise.

On observe les deux dernières années une pause dans le rythme des investissements. Un niveau plus faible d'investissement correspondant au renouvellement "normal" des installations a succédé à une période de fortes dépenses occasionnées par l'équipement initial des sites réaffectés à la fabrication d'ordinateurs. Ces investissements récents sont largement couverts par l'autofinancement (ressources provenant de l'activité de l'entreprise), ce qui permet la reconstitution du fonds de roulement.

	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Fonds de roulement (en KF)	17 208	24 302	29 586	43 561	69 532	42 352	53 628	54 041
% de l'actif total	14	18	20	23	26	13	16,5	18

Source : Documents comptables de l'entreprise.

Par ailleurs, l'augmentation des fonds propres, liée à une amélioration des résultats, permet à l'entreprise de diminuer son endettement, et donc d'améliorer son indépendance financière.

1.2. L'entreprise et ses marchés

La production pyrotechnique représente en 1988 plus de 80 % de l'activité globale de l'entreprise. Elle est d'ailleurs restée largement dominante ces dernières années, même si l'on remarque une évolution divergente des domaines civil et militaire.

Secteurs d'activité	1984	1985	1986	1987	1988
Pyrotechnie civile	39	42,6	41,83	40,34	34,97
Pyrotechnie militaire	38,9	31,2	31,89	34,04	46,33
Tôlerie mécanique	10,2	11,3	13,9	14,36	9,69
Electronique	10,6	12,3	10,74	9,73	7,54
Etudes	1,3	2,6	1,64	1,53	1,47
Ensemble					
%	100	100	100	100	100
Valeur en KF	181.901	193.8 12	218.943	281 242	313.555

Source : documents internes à l'entreprise.

La reprise des commandes publiques dans le domaine militaire prend le relais des gros marchés civils obtenus auparavant à l'étranger et qui avaient permis de maintenir l'activité pyrotechnique.

Les activités liées à la partie électronique (câblage et montage dans des châssis d'ordinateurs) ont cessé en 1989 du fait du rapatriement des sous-traitances par le donneur d'ordres principal. Seules les activités "Fabrication de châssis" et "Tôlerie" sont poursuivies en relation avec ce donneur d'ordres, pour un volume à peu près stabilisé.

Parallèlement à la diminution des charges distribuées par le partenaire, des démarches avaient été entreprises auprès d'autres clients potentiels ; elles n'auraient pas franchement abouti.

Les variateurs de vitesse pour moteurs électriques à courant alternatif, déjà développés en 1986, n'ont apparemment pas encore trouvé les débouchés escomptés, faute peut-être d'une structure commerciale adaptée à ce type de produits.

Un produit aurait été mis au point en électronique militaire ; il aurait reçu un accueil favorable lors de sa présentation.

1.3. Relations inter-entreprises

L'opposition "indépendance/ domination" dans le secteur de la pyrotechnie civile et "forte dépendance/ subordination" pour les autres activités, qui caractérisait les relations avec d'autres entreprises, vaut plus que jamais à la suite de la réenquête.

Le réseau d'entreprises associées servant de support à la diffusion des productions en pyrotechnie civile, a été étendu en 1986 lors de la prise de participation dans une société française spécialisée dans la fourniture d'articles de sécurité nautique.

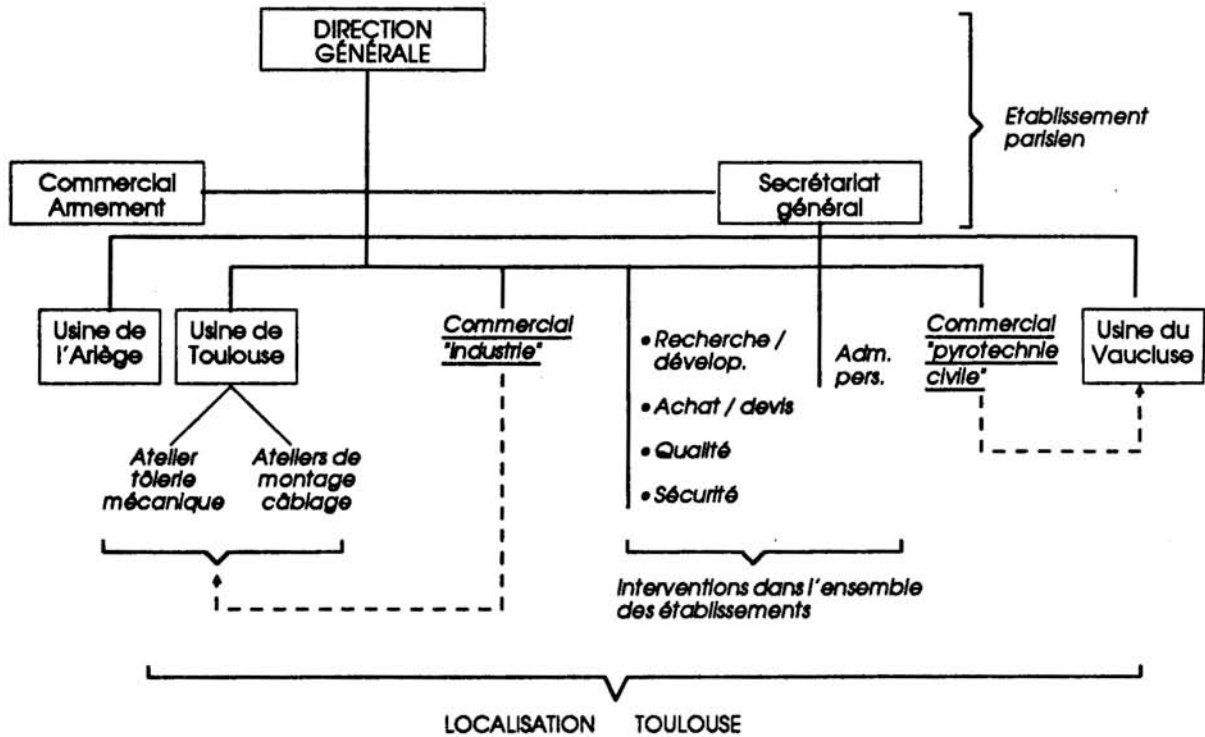
En ce qui concerne l'activité de sous-traitance développée à Toulouse, les contraintes fixées par le principal donneur d'ordres n'ont pas diminué depuis l'enquête initiale. Bien au contraire elles ont continué à peser sur la gestion de l'unité et ont alimenté les débats au sein du C.E. Les délégués du personnel n'ont pas cessé de dénoncer les exigences d'un partenaire qui représentait 80 % du chiffre d'affaires de l'établissement en 1986. La direction justifiait l'acceptation de ces contraintes par la nécessité de pérennisation des activités locales, même en l'absence de garantie (comme le dénonçaient les salariés), le partenaire n'ayant à aucun moment voulu s'engager contractuellement sur un plan de charge à moyen et long terme. La remise en question permanente du niveau des prix (jugés toujours trop élevés eu égard à ceux pratiqués par d'autres fournisseurs) venait encore aggraver les conséquences de ces rapports sur la gestion des relations professionnelles dans l'établissement.

1.4. L'établissement dans l'entreprise

La situation est inchangée depuis 1986, l'établissement subissant toujours les conséquences de l'ouverture en 1980 d'un autre établissement de fabrication pyrotechnique implanté en zone rurale pour des questions de sécurité.

Outre les difficultés tenant à sa mise en oeuvre et à son développement, l'activité de substitution (montage d'ordinateurs en sous-traitance) demeure atypique par rapport à celle de l'entreprise.

ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE



Du point de vue organisationnel, la concentration en son sein des services fonctionnels était présentée, dans le diagnostic initial, comme un élément supplémentaire potentiel de division de la main-d'œuvre locale. Les événements survenus depuis ont validé cette hypothèse.

La principale modification dans l'articulation "entreprise/établissement" réside dans le rattachement en 1988, à la Direction Générale, de la Direction administrative et financière (la DAF, incluant notamment le service du personnel) dépendant jusque là de la Direction locale.

Un "îlot" de fabrication en tôlerie aéronautique a été conservé pour un petit marché avec l'Aérospatiale Marignane.

En fabrication mécanique un atelier d'une quinzaine de personnes travaille pour l'armement et l'outillage agricole, et également en sous-traitance interne (prototypes pour le département "Etudes/Développement" de l'entreprise ; quelques fabrications pour l'usine de production en pyrotechnie militaire).

2. LA CONFIGURATION PRODUCTIVE

LA COMBINAISON PRODUCTIVE(niveau entreprise)				
	Entreprise enquêtée		Données sectorielles correspondantes	
	1984	1987	1984	1987
Capital engagé par tête : (immobilisations brutes/ effectif moyen)	200 KF	317 KF	208 KF	
Taux de participation financière à l'obligation légale en matière de formation continue (en %)	0,92	1,14	1,63	2,86
Dépenses intérieures de Recherche/ Développement rapportées à la Valeur Ajoutée (en %)	4,4	5,3	5,9	8,9
Structure de la main-d'oeuvre (en %) :				
- taux d'encadrement	26	28	42	45
- taux de qualification ouvrière (O.Q./total OQ+ONQ)	62	68	61	63

2.1. Le degré de maîtrise du processus de production.

- des choix et combinaisons de facteurs imposés par le principal donneur d'ordres.

Le processus de production en question dans ce paragraphe est relatif à une partie seulement des activités de l'entreprise, celles qui justement ne correspondent pas à son "métier". On pouvait donc logiquement s'attendre à rencontrer quelques problèmes, surtout avec la caractérisation qui avait été faite des relations inter-entreprises.

La "dépendance/Subordination" dans le domaine d'activité retenu laisse peu de marge de manoeuvre quant aux choix des moyens de production. La précédente monographie faisait état des conditions posées, de ce point de vue, pour la conclusion des contrats de sous-traitance, le preneur d'ordres devant se doter de structures définies unilatéralement par le donneur d'ordres. Il avait fallu notamment construire un atelier de câblage spécialement agencé selon les normes fixées par le client.

L'expérimentation des relations suivies avec ce dernier a révélé de nouveaux éléments perturbateurs, notamment les fluctuations du plan de charge qui contrarient

beaucoup une utilisation optimale des capacités disponibles. A tel point que la Direction projetait, dès Avril 1986, de contacter d'autres grands constructeurs dans le même secteur d'activité (fabrication d'ordinateurs).

Les difficultés dans la maîtrise du processus de production auraient également concerné l'atelier de mécanique. L'avenir de celui-ci préoccupait d'ailleurs les salariés qui n'acceptaient pas qu'il soit en quelque sorte délaissé sous prétexte des investissements à consentir pour le développement de l'activité nouvelle. Eu égard à la nature des commandes un outillage plus performant (MOCN plus nombreuses, par exemple) aurait permis de mieux satisfaire une demande particulière (des petites séries pour de petits clients).

La Direction fait alors remarquer que l'acquisition de cet équipement aurait aggravé les problèmes d'emploi qui se posaient à l'époque.

A cet égard, le personnel estime que les conventions F.N.E. ont abouti à une baisse des niveaux techniques moyens des ateliers du fait du départ de gens très qualifiés. Cette remarque s'appliquerait en particulier en tôlerie avec le départ de très bons soudeurs (les anciens, mais également ceux qui sont formés actuellement et qui quittent l'établissement pour des questions de niveau de salaire). Tous ces éléments contribueraient ainsi à affaiblir les capacités d'adaptation des moyens disponibles aux conditions du marché (délais, prix de revient) faute de pouvoir maîtriser le processus de production.

Quoi qu'il en soit, des efforts en matière de recherche et de qualité auraient été faits et récompensés, puisque l'on relève l'attribution en Juin 1988, de la qualification RAQ 1 par les services de la Surveillance Industrielle de l'Armement.

2.2. Organisation fonctionnelle .

- Une localisation des services de l'entreprise propice à l'émergence de revendications catégorielles

La localisation dans l'établissement enquêté de l'ensemble des services fonctionnels de l'entreprise, à l'exception du "commercial armement" installé à Paris, était considérée comme un élément de nature à entretenir la contestation des personnels les plus directement touchés par la politique industrielle mise en oeuvre à Toulouse.

A l'époque où les problèmes de charge de travail se posaient de façon cruciale dans cette unité, l'accent avait été mis sur le rôle du service commercial dans le développement des activités locales, en particulier dans les secteurs tôlerie/mécanique. Les personnels attendaient beaucoup de la structure commerciale.

La contestation ultérieure (qui se lit dans les comptes rendus des réunions du C.E.) de la part de ces mêmes personnels, donne la mesure de leur déception.

A l'évidence il y a eu consensus entre les parties sur le manque de résultats du service incriminé. La structure a en effet été mise en cause par la Direction (manque d'incitation du système de rémunération par exemple) et les trois salariés assurant la fonction commerciale ont fait l'objet d'un licenciement individuel.

Il y a eu embauche (en Avril 1987) d'un nouveau commercial au profil mieux adapté au domaine "Tôlerie/mécanique" et moins à celui de l'électronique qui marchait relativement bien à l'époque. Le nouvel embauché a été invité (quatre mois après son arrivée) par les élus du C.E. à présenter le contenu de son activité ainsi que la façon dont il envisageait le développement des marchés (créneaux à privilégier, etc...). Le problème de l'adéquation du service commercial aux exigences du moment reste néanmoins posé puisqu'aujourd'hui le responsable de la fonction devrait s'attacher à développer les activités liées à l'électronique.

-La contestation de choix d'organisation du travail découlant directement du partenariat.....

Outre "l'affaire" du service commercial la nature des liens avec le donneur d'ordres principal nourrit toujours les critiques à l'encontre de l'organisation fonctionnelle. Les improductifs sont mis en accusation à plusieurs reprises. A propos du contrôle qualité en électronique, par exemple, on dénonce l'application systématique du taux "d'improductifs" en vigueur chez le donneur d'ordres, taux associé à des marges autres que celles auxquelles il accule le sous-traitant.

Une autre critique porte sur l'absence d'assistance technique de la maîtrise dans les ateliers d'assemblage des ordinateurs comme conséquence de la focalisation des efforts sur le contrôle, l'organisation et la répartition des tâches dans la perspective de gains de temps nécessaire à la compensation des concessions sur les prix pour conserver les marchés.

-Des incohérences qui entretiennent la remise en question des stratégies de redéploiement industriel

Un autre conflit de logique est révélé à l'occasion de la recherche de nouveaux marchés appelés à atténuer la baisse du plan de charge en tôlerie/mécanique au début de 1988. La stratégie proposée consistait à fabriquer davantage (en quantité et en qualité) que ce qui correspondait à la demande effectivement passée par un important

client nouveau. Ceci dans le but de lui montrer la capacité de réponse immédiate à de fluctuations éventuelles de sa demande. La stratégie est évidemment contestée par le personnel, qui déplore le coût du financement volontaire d'un stock, alors que par ailleurs on lui oppose l'argument de réduction des coûts à toute action revendicative.

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

La tendance à la hausse du niveau de l'emploi observée de 1981 à 1985 s'est confirmée en 1986. Mais dès 1987, le mouvement s'est inversé, l'effectif actuel devenant inférieur à celui de 1985.

Les fluctuations récentes ont cependant beaucoup moins affecté la structure des emplois que celles de la période 1978-1983. On retrouve en 1988 les mêmes proportions (accrues dès 1983 par rapport à 1978) des catégories les plus élevées dans la hiérarchie socio-professionnelle, avec par contre un phénomène récent de compensation entre les catégories employés qualifiés et ouvriers qualifiés, ceci à l'avantage de la dernière. La forte baisse de la part des ouvriers non qualifiés s'était produite entre 1978 et 1983.

Du point de vue de la gestion de la main-d'oeuvre on remarque la baisse tendancielle du taux de recours au travail temporaire et, en même temps (sans que l'on puisse pour autant lier systématiquement les deux phénomènes), la croissance régulière du taux d'embauche sur contrat à durée déterminée. Les ruptures observables en 1983 dans les séries touchant à l'ancienneté et aux taux d'entrée et de sortie résultent de la signature, à cette date, de contrats de solidarité.

L'analyse ci-dessus porte sur l'ensemble de l'entreprise. Depuis 1983, deux établissements de production ont connu une relative stabilité des effectifs (en hausse très légère), l'un d'entre eux (le plus ancien, spécialisé dans la pyrotechnie civile) ayant subi une très forte baisse (-44 %) entre 1976 et 1983. Le troisième établissement (l'unité étudiée) est celui où se sont posés de graves problèmes en matière d'emploi, ces dernières années. Dans un premier temps (en 1986), c'est la répartition du plan de charge sur l'année qui a pesé sur les modalités de mise en oeuvre du travail. Il a fallu recourir massivement à des formes précaires d'emploi (contrats à durée déterminée et travail temporaire) pour l'atelier d'électronique dans lequel l'effectif est passé par exemple de 55 à 107 personnes. Des mesures ont été envisagées (chômage partiel, allocation chômage partiel individuel, modulation des horaires) et soumises au personnel qui avait opté pour la modulation du temps de travail afin de préserver

LA MAIN D'OEUVRE ET L'EMPLOI (niveau entreprise)	1978		1983		1988			
	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)		
Structure des emplois par C.S.P.(%)								
Ingénieurs et cadres	5,6	4	9,5	10,5	9,5	13,5		
Techniciens	8,7	13	10,4	12	9,5	25		
Maîtrise	4,6	5	8,3	14,5	8,3	5,5		
O.Q.	28,7	50	38,9	39	44,7	51		
O.N.Q.	40,8	22	19,5	11	21	2		
E.Q.	11,6	6	12,2	13	5,9	3		
E.N.Q.	-	-	1,2	-	1,1	-		
Ensemble	100	100	100	100	100	100		
Effectif:	414	214	432	188	528	179		
dont hommes	261	171	284	154	348	148		
femmes	153	43	148	34	180	31		
Part des emplois liés à la production	81 %	88 %	76 %	77,5 %	82 %	68 %		
(1)Entreprise. (2)Etablissement de Toulouse.								
Source : Enquêtes structure des emplois								
Evolution annuelle de quelques indicateurs de gestion de la main-d'oeuvre (niveau entreprise).								
	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Ancienneté :								
% < à 3 ans	30,5	35,5	42,5	42,4	36,9	26,5	17,5	23
% > à 9 ans	43,0	41,8	32,0	30,7	31,8	34,2	36,2	34,4
Taux d'entrée	24,9	14,3	36,7	29,7	15,0	21,8	21,3	28,1
Taux de sortie	16,6	16,0	21,2	19,0	14,0	20,5	22,7	26,7
Taux d'embauche CDD	70,6	16,7	38,6	48,7	50,6	84,6	90,7	86,2
Taux de féminisation des emplois :								
- ensemble	-	34,4	34,1	33,3	32,9	32,5	34	38,8
- par CSP :								
Ingénieurs et cadres	-	2,3	2,1	4,0	1,8	1,5	3,1	4,8
TAM	-	19,0	21,6	23,0	21,7	25,3	25,0	27,3
Employés	-	58,0	60,0	57,0	63,0	61,5	57,4	61,5
Ouvriers	-	39,0	38,0	36,7	36,3	36,4	38,7	42,4
Taux mensuel moyen de recours aux travailleurs temporaires :	10,7	7,6	7,5	4,1	3,9	4,4	2,7	2,7
Source : Bilan Social Entreprise								

l'emploi. Finalement c'est un plan économique qui a été décrété dès 1987. Vingt deux suppressions d'emplois ont eu lieu début 1988, dont treize par licenciement et neuf dans le cadre d'une convention F.N.E.. Fin 1988 il restait encore une cinquantaine de salariés sur contrat à durée indéterminée dans l'atelier d'électronique. Eu égard à la cessation totale de l'activité de fabrication dans cet atelier en 1989, les solutions suivantes ont été adoptées :

- 17 licenciements économiques
- 5 reconversions pour les électromécaniciens ayant une formation de base en mécanique générale ; 4 mois de formation en chaudronnerie/alliages légers suivie dans le centre de formation de l'Aérospatiale leur ont permis d'être actuellement affectés à l'atelier de tôlerie/mécanique travaillant pour l'aéronautique.
- stages AFPA en électronique pour 6 personnes, avec pour objectif l'obtention de connaissances plus pointues dans la perspective de production d'un produit propre à l'entreprise.
- des affectations dans d'autres services de l'établissement (12 personnes étaient encore dans cette situation fin 1989), dans l'attente d'un redémarrage de la production en électricité/électronique.

En dehors des circonstances exceptionnelles aboutissant à la mise en oeuvre des opérations ci-dessus, l'absence d'une véritable politique de formation demeure l'une des caractéristiques de cette entreprise.

Quel avenir pour l'entreprise ?

Vis-à-vis de l'activité principale l'avenir s'annonçait plutôt favorable à la date de l'enquête. Les objectifs fixés pour 1989 reposaient sur des réalités telles que la commémoration du bicentenaire de la révolution française (pour la pyrotechnie civile) et la confirmation d'une tendance à la reprise attendue des commandes militaires.

C'est finalement sur les activités secondaires (en termes de chiffre d'affaires), mais néanmoins préoccupantes pour l'établissement toulousain, que se concentrent les incertitudes. Outre la recherche de marchés pour les produits propres mis au point dans les domaines civil et militaire, des démarches ont été faites en direction des industries aéronautique et automobile afin de préserver le secteur de la sous-traitance tôlerie/mécanique. Le fait d'avoir travaillé pour le principal "partenaire" en électricité/électronique ne constituerait pas une référence favorable à l'obtention de marchés avec d'autres grandes entreprises du secteur qui n'ignorent pas (comme le déplorent les délégués du personnel) les niveaux de qualification de la main-d'oeuvre

associés à une organisation du travail particulière. La question reste alors entière de savoir comment pourra être maintenue une activité de fabrication liée à l'électricité/électronique, dans l'attente de commandes suffisantes pour les produits propres à l'entreprise. Et en fin de compte, plus que l'avenir de l'entreprise c'est bien celui de l'établissement dans l'entreprise qui pose problème.

CONCLUSION

Appréciée au moyen d'indicateurs synthétiques, la situation de l'entreprise serait en amélioration par rapport à l'enquête initiale. Malgré un exercice difficile en 1987, la productivité et l'indépendance financière s'accroissent.

Le pronostic initialement formulé dans la première monographie insistait sur les délais requis pour que les efforts consentis à l'époque en matière d'investissement produisent les effets escomptés. Il apparaissait raisonnable de compter sur le rétablissement de la situation financière (marquée par une chute exceptionnelle de la rentabilité) à partir du moment où ces effets se feraient sentir à travers la croissance du volume d'activité et de celle du taux de valeur ajoutée. Le pronostic serait donc confirmé par l'évolution réelle de ces indicateurs.

Malheureusement il y a également confirmation des craintes relatives à la politique industrielle développée à Toulouse.

La dénonciation (par les représentants du personnel) des risques associés à une trop grande dépendance vis-à-vis d'un partenaire exclusif n'était donc pas qu'une simple opposition systématique, comme on aurait eu tendance à la déplorer côté Direction. Le donneur d'ordres qui n'avait jamais voulu s'engager sur un plan de charge garanti à moyen terme (en contrepartie de ses exigences) n'a pas hésité à redistribuer ses fabrications électroniques en fonction des comparaisons de prix entre fournisseurs. Que reste-t-il alors du partenariat dont la caractéristique principale serait précisément de fonder les rapports entre entreprises sur des éléments autres que les seuls prix? Pour l'établissement toulousain ce sont les conséquences d'une spécialisation excessive des facteurs de production qui diminue d'autant leur flexibilité à un moment où la conquête de nouveaux marchés devient une nécessité. L'analyse des perspectives d'ajustement contenue dans l'enquête initiale faisait état de telles conséquences.

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'Éducation 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 la deuxième livraison (*Collection des études* n° 48-1 à 48-7) présentaient des résultats construits à partir de deux observations : l'une, systématique, a 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 resituait les ajustements économiques effectivement réalisés et cernait les raisons d'un éventuel décalage vis-à-vis des intentions initiales.

Cette troisième livraison expose le résultat des réenquêtes effectuées auprès des entreprises observées une première fois en 1986 (*Collection des études* n° 40-1 à 40-11). Plus de la moitié des réenquêtes n'ont pu avoir lieu en raison notamment de l'intensité des restructurations en cours dans les entreprises. Ces refus témoignent de l'ampleur des transformations qu'ont connues les entreprises françaises durant cette période.

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.

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.

CENTRE D'ETUDES
ET DE RECHERCHES
SUR LES QUALIFICATIONS

9 rue Sextius Michel
75015 PARIS
☎ (1)45.75.62.63