

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

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

**Les difficultés
d'une entreprise
en forte croissance**

Le cas d'une entreprise
de l'ameublement

Hervé Lhotel

Centre associé au CEREQ

(GREE - Université de Nancy II)

DOCUMENTS DE TRAVAIL

Numéro 72-5

Décembre 1991

MONOGRAPHIES POÈTE

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 (IREC - 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 œuvres 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 Ourtou (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 DIFFICULTÉS
D'UNE ENTREPRISE
EN FORTE CROISSANCE



LE CAS D'UNE ENTREPRISE DE L'AMEUBLEMENT

Hervé Lhotel

*Centre associé au CEREQ - Université de Nancy II
Groupe de recherche sur l'éducation et l'emploi (GREE)*

C E R E Q

Document de travail n° 72.5

Décembre 1991

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.

SOMMAIRE

I.	POSITIONNEMENT ÉCONOMIQUE	6
1.1.	Une transformation significative du mode d'inscription de l'entreprise dans les rapports économiques	6
1.2.	Le remodelage et l'extension de la politique de produit	7
1.3.	La croissance de l'entreprise : les principaux enseignements	8
II.	LA CONFIGURATION PRODUCTIVE	10
2.1.	Une trajectoire à nouveau accélérée	10
2.2.	Les transformations fonctionnelles : des logiques et des conflits en déplacement	13
III.	UNE INSTRUMENTATION CROISSANTE DE LA GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE, DE L'EMPLOI ET DE LA QUALIFICATION	16
3.1.	Un trend de l'emploi croissant	16
3.2.	La connaissance et l'évaluation des qualités de la main-d'œuvre ont été renforcées	19
3.3.	Le caractère dominant de la régulation interne perdue mais la régulation externe a un poids croissant	20
3.4.	Une inflexion institutionnelle de la politique de formation continue	22
	CONCLUSION	24

CARTE D'IDENTITE DE L'ENTREPRISE

Statut: SCOP

A.P.E.: 4903

Date de création: 1975

Effectif: 1982: 350; 1989: 403 (Source: ESE)

Changements récents: structuration financière nouvelle, fabrication d'un nouveau produit.

La première investigation soulignait le caractère accéléré de la modernisation de l'entreprise, que ce soit en terme technologique, organisationnel ou dans le champ du rapport entre le productif et le commercial. L'accent était mis sur le maintien d'une relative compatibilité entre des relations internes originales (en voie d'inflexion) forgées par l'histoire de l'entreprise et la modernisation mais également sur les tensions entre les fonctions de l'entreprise, la difficulté de stabilisation de l'encadrement et les éléments annonciateurs d'un appel plus large à des modalités de régulation externe dans la gestion de l'emploi et de la main-d'oeuvre.

Cette seconde investigation s'appuie pour l'essentiel sur des données recueillies fin 1989 (des informations rendues publiques et postérieures à la réenquête ayant été exceptionnellement mobilisées).

I. LE POSITIONNEMENT ECONOMIQUE DE L'ENTREPRISE

1.1. Une transformation significative du mode d'inscription de l'entreprise dans les rapports économiques.

Le développement rapide de l'entreprise, y compris dans la période de crise du marché intérieur, et les formes qu'il a prises ont abouti à concentrer les enjeux liés à la configuration de l'entreprise sur le problème de la maîtrise de la structure de commercialisation comme levier de transformation de la structure financière. La création d'une "totalité" économique excédant l'entreprise et l'incluant de façon spécifique, mais surtout la nature et les formes de contrôle de cette totalité et des rapports la composant sont très vite devenues une question centrale, mais délicate à résoudre. Et ce d'autant qu'était exclue et non souhaitée la possibilité de conférer à l'entreprise un statut juridique radicalement différent de celui de coopérative de production, et pas seulement en raison d'une certaine fidélité à la trajectoire passée. Les bases de cette totalité n'étaient pas absentes si l'on a en mémoire les modifications des réseaux de commercialisation liées à l'expansion de l'entreprise. La création de cette totalité économique nouvelle a reposé sur une négociation entre la direction de la structure de commercialisation extérieure à l'entreprise (son principal partenaire) et la direction de l'entreprise elle-même. Cette négociation, dont les prémisses existaient de fait, a en définitive été difficile. A tel point qu'elle a véritablement failli être interrompue, la rupture entre les parties n'étant pas qu'une hypothèse d'école puisque l'entreprise envisage en 1988 un redéploiement complet des modalités pratiques de valorisation de sa production¹. Il a fallu une année pour arriver à un accord. Ce qui suit résume sommairement la constitution de ce qui est déjà plus que l'embryon d'un groupe mais demeure un état transitoire. Deux modifications profondes et interdépendantes peuvent être retenues.

En premier lieu, le holding dans lequel l'entreprise était partie prenante en terme de capital social est autonomisé par rapport à elle. Le PDG de la coopérative en est classiquement actionnaire, mais actionnaire minoritaire. Par le biais d'un changement des statuts de la coopérative, notamment "la renonciation des associés à leur droit préférentiel de souscription" et celui d'une augmentation de capital, le holding détient en 1989 près de 49% du capital social de l'entreprise. Les règles d'affectation du profit dont nous avons dit qu'il s'agissait d'une véritable règle de gestion, sont inchangées.

En second lieu, l'organisation de la fonction et de la structure commerciales est profondément bouleversée. Deux réseaux coexistent, mais l'un domine très largement, que ce soit relativement au volume et à la part de la production réalisés ou en terme de rapports organisationnels. Ce réseau dominant est réparti opérationnellement en zones géographiques (le rythme d'extension prévu est très élevé) dont l'occupation est restructurée. Le holding détient systématiquement 90% des sociétés de vente, les 10% restant étant propriété de l'entreprise. Ces sociétés ne peuvent en principe distribuer que les marchandises relevant des marques appartenant antérieurement en propre à l'entreprise. Antérieurement, car ces marques ont elles-mêmes été l'objet d'une transaction à terme (une sorte de vente temporaire non assimilable aux variétés de leasing ou de quasi-cession) conférant leur usage au holding, donc sans changement de nom de

¹ Redéploiement potentiel clairement affirmé et explicité dans un rapport au Conseil de Surveillance de la coopérative de production.

marque, pour une durée de six ans, moyennant des garanties certes strictes pour l'entreprise mais non absolues. Enfin, le négoce d'électroménager (indispensable à la cuisine équipée) a été filialisé par l'entreprise qui, à cet effet, a extériorisé une partie de son administration commerciale.

Cette structuration nouvelle a conduit, et ce n'est pas que symbolique, à l'entrée de l'ex-partenaire commercial extérieur dans le directoire de la coopérative. Au total, l'entreprise conserve bien des marges de manoeuvre et l'autonomie apparente de son fonctionnement productif; elle n'en est pas moins, en première analyse, en position dominée au sein de la nouvelle totalité et très dépendante de la nouvelle structure commercialo-financière qu'elle peut en pratique difficilement contrôler. Le contenu des tensions potentielles entre productif et commercial ne peut que se déplacer.

1.2. Le remodelage et l'extension de la politique de produit

La politique de produit est infléchie dans deux directions: le remodelage dans les gammes fabriquées, la création d'un nouvel ensemble-marchandise.

En ce qui concerne les gammes de produits, l'orientation est à l'abandon de la cuisine équipée "à monter" par l'acheteur final, mais la marque (la seconde marque tant en terme de notoriété que d'importance quantitative) est maintenue et se positionne un peu plus dans le haut-de-gamme tout en étant toujours en partie une marque de moyenne gamme. La structure de commercialisation intègre la spécificité de cette marque encore secondaire en autonomisant ses points de vente. Parallèlement, la liaison de l'entreprise à la vente par correspondance s'est atténuée, conformément à ce qui était prévu, sans pour autant disparaître totalement. Elle peut d'ailleurs jouer le rôle d'amortisseur des petites fluctuations selon un responsable de l'entreprise, de la même façon que les meubles de cuisine distincts de la cuisine intégrée.

Mais l'innovation la plus importante réside dans le lancement d'un nouveau produit. L'entreprise fabrique un ensemble-marchandise nouveau pour elle ("la salle de bains équipée") nécessitant l'apport et le négoce de composants exogènes à l'activité de production. La logique est donc rigoureusement identique à celle qui caractérise le développement de l'ensemble-marchandise principal. La distribution est prévue et se fait pour l'instant sans création de marque nouvelle spécifiant le produit; elle utilise la marque de l'ensemble-marchandise principal. L'idée est cependant de créer des moyens spécifiques de commercialisation (une "force de vente" spécialisée). L'innovation ne bouleverse pas le processus de fabrication en lui-même; elle rend plus impératif l'essor de la flexibilité de l'appareil productif et elle complexifie en revanche la gestion de la production et le champ de valorisation. En contre-point de cette innovation, la gamme antérieure de meubles de salles de bains est vouée à disparaître ou, pour le moins, à n'être produite qu'en quantité beaucoup plus limitée (dans l'immédiat, les deux familles de produits coexistent encore). La part de ce nouvel ensemble-marchandise dans la production est encore faible, il en est de même au regard du "marché".

1.3. La croissance de l'entreprise: les principaux enseignements.

ENCADRE 1 : Les principaux indicateurs comptables

Millions de F.

	1986	1987	1988
CAHT	198	261	324
% à l'export	3,5%	3,7%	2,8%
VA	72	94	103
CS	50	51	55
EBE	22	41	46
RCAI	7,9	25,6	27,9
Autofinanc ^t Brut	-	37,4	52,6

CAHT : Chiffre d'affaire hors taxe

VA : Valeur Ajoutée

CS : Coût salarial (salaires + charges)

EBE : Excédent brut d'exploitation

RCAI : Résultat courant avant impôt

Source : Bilans de l'entreprise 86 87 88

L'analyse en évolution est très délicate, car l'année 1988 est une année qui brouille les résultats de l'entreprise ainsi que le mentionne un rapport fait au Conseil de surveillance de l'entreprise: "les résultats sont peu significatifs car ils intègrent en plus des résultats liés aux activités de production et de négoce un certain nombre de plus-values et moins-values liées aux restructurations" (Source: document interne à l'entreprise). Quelques éléments clé peuvent être dégagés (voir encadré 1).

Par ses résultats, l'entreprise se situe au cinquième rang en France dans une industrie toujours aussi peu concentrée au sens usuel de cette notion mais dans laquelle une vingtaine d'entreprises réalisent plus de 80% du chiffres d'affaires. La conjoncture est bien plus favorable que lors de la période précédente (avant 1986), le marché intérieur n'étant plus en contraction permanente selon un responsable. La progression du chiffre d'affaires entre 1986 et

1988 dépasse les prévisions faites en 1985: l'accroissement est de près de 64%. (de 31% entre 1986 et 1987, de 24% entre 1987 et 1988). Les taux de croissance sont inférieurs si l'on s'attache à la valeur de la production au sens strict (la "production pure", selon le langage de l'entreprise): elle augmente de près de 17% de 1987 à 1988; alors qu'elle représentait 75% du chiffre d'affaires total en 1987, elle n'en forme plus que 71% en 1988. L'accroissement de la valeur ajoutée est de 51% sur la période (de 29% entre 1986 et 1987, de 10 % entre 1987 et 1988), donc un trend de croissance de moindre ampleur que celui du chiffres d'affaires. La faiblesse à l'exportation est toujours grande et s'est même accentuée en 1988, le chiffre d'affaires à l'exportation baissant de 7% par rapport à 1987 et sa part dans le chiffre d'affaires total devenant inférieure à 3%. Autrement dit, les intentions renouvelées d'augmenter de manière significative le volume et le poids de l'exportation n'arrivent pas à se concrétiser malgré la tentative de refonte complète de l'appareil de commercialisation destiné à la pénétration de marchés étrangers: l'objectif à atteindre était fixé autour de 10% du chiffre d'affaires dans une dynamique de croissance de la production. S'il est clair que les opérations de transformation des rapports entre les fonctions commerciale, financière et productive ont beaucoup mobilisé le temps et les moyens de la direction de l'entreprise, il ne faut pas écarter des effets de structure dus à la rigidité de la hiérarchisation dans l'organisation des échanges internationaux pour ce type de produits et les fortes capacités d'autres industries nationales (particulièrement l'industrie allemande). Il faut d'ailleurs noter que deux entreprises seulement en France dans la cuisine équipée ont un chiffre d'affaires à l'exportation significatif (31% et 24% de leur chiffre d'affaires total; dans la salle de bains, nouveau produit fabriqué, la première entreprise française faisait plus de 40% de son chiffres d'affaires à l'exportation en 1986). L'industrie à laquelle appartient l'entreprise est constamment déficitaire dans les échanges extérieurs et est considérée comme une industrie de "produits pénétrés" à taux de couverture à peu près équivalents dans le temps mais dont la "valeur du déficit" a été multipliée par 4 ou 5 en vingt ans².

La productivité apparente du travail, mesurée par le rapport de la valeur ajoutée à l'effectif moyen mensuel, augmente de plus de 23% de 1986 à 1987 et de près de 11% de 1987 à 1988. Ces chiffres ne sont ici qu'indicatifs en raison du décalage entre les périodes de calcul, (l'année civile pour l'emploi, d'août à août pour les résultats comptables) et du brouillage pour l'année 1988. La production horaire moyenne par travailleur, estimée par l'entreprise, s'accroît de près de 11% entre 1987 et 1988, accroissement plus faible qu'entre 86 et 87 selon un document interne à l'entreprise. La progression relative du coût salarial est plus faible que celles du chiffre d'affaires et de la valeur ajoutée: +2,4% de 1986 à 1987, +8,4% de 1987 à 1988. Le coût salarial formait 25% du CAHT et 69% de la valeur ajoutée en 1986, respectivement 19,5% et 54,5% en 1987, 17% et près de 54% en 1988. Les revenus additionnels provenant de la forme de participation spécifique ne sont pas pris en compte. Par rapport au chiffre d'affaires "produit", le poids du coût salarial est plus élevé: près de 27% en 1987, plus de 25% en 1988; l'objectif de gestion fixé pour 1988 était de 23,5%. La direction de l'entreprise estime que le ratio de 1988 est trop élevé; si elle envisage sa stabilité pour 1989, elle a comme horizon de l'amener à 20% en 1990. La gestion des salaires est connectée aux résultats globaux de l'entreprise et la baisse du coût salarial relatif est un élément intégré à la stratégie économique de l'entreprise.

On le voit, les évolutions des indicateurs relatifs au chiffre d'affaires, à la production, à la valeur ajoutée et à la productivité apparente du travail sont convergentes: le

² M. DEMOTES-MAINARD: "Vingt ans de croissance industrielle", *Economie et Statistique* N° 244, Juin 1991. Il est vrai que la nomenclature utilisée inclut les industries diverses en plus de celles du bois et du meuble et excède donc très largement le champ d'activité de l'entreprise. L'appréciation portée sur ce problème lors d'entretiens va exactement dans le même sens.

rythme de croissance chute en 1988 tout en restant à un niveau qui, pris en lui-même, reste élevé. Il en va de même en ce qui concerne l'excédent brut d'exploitation (nous reviendrons sur la question de l'investissement lors de l'examen de la configuration productive). L'évolution salariale, de rythme plus atténué, est différente: le taux de croissance est plus élevé de 1987 à 1988.

L'autofinancement brut passe de 37,4 millions de francs en 1987 à 52,6 millions de francs en 1988, soit une progression de 40,6%. La valeur et la croissance de l'autofinancement sont nettement plus faibles si l'on s'en tient à la production: 26,8 millions F en 1987, 27,7 millions F en 1988 (soit respectivement 71% et seulement 52% de l'autofinancement total). La croissance de 1987 à 1988 est faible: +3,3%. La situation productive et financière est cependant considérée comme bonne. Les frais financiers fixes et variables diminuent fortement sur la période, les capitaux permanents connaissent un accroissement élevé de 1987 à 1988 (+42%). Surtout, la structure des capitaux permanents s'est sérieusement infléchie puisque la part des fonds propres passe de 51% en 1987 à 74% en 1988, le rapport fonds propres/fonds empruntés passant de 1,05 à 2,84. Le constat de grandes disponibilités financières de court terme a conduit l'entreprise d'une part à renégocier certaines opérations financières (remboursement anticipé de prêts à moyen et long terme et baisse de taux d'intérêt), d'autre part à financer l'investissement plus fortement sur fonds propres.

Alors que les prévisions pour 1989 sont chiffrées à 260 millions de francs de production vendue, c'est-à-dire un accroissement de 13% par rapport à 1988, le premier véritable accroc dans le développement de l'entreprise survient: le premier semestre accuse une chute de production de près de 15% comparativement à la même période de l'année 1988. Les prévisions sont alors réévaluées à la baisse et le rapport commercial-productif réexaminé.

II LA CONFIGURATION PRODUCTIVE

2.1. Une trajectoire à nouveau accélérée.

2.1.1. Le processus de production demeure inchangé dans sa structure formelle. Il est séquentiel et enchaîne les opérations productives. Les différentiels de difficulté de production et de gestion de production entre les deux ateliers principaux de fabrication -l'atelier bois qui fabrique les façades des meubles et l'atelier panneaux qui assure la fabrication des corps de meubles- sont toujours très marqués. La production à la contremarque est dominante. Les tensions productives internes à la fabrication et entre fabrication et montage sont encore fréquentes, bien qu'atténuées selon un responsable en raison des effets de la modernisation. En termes de moyens de travail, la quasi-totalité du second plan triennal d'investissement, dont les deux axes principaux étaient la poursuite de l'informatisation et le développement de l'automatisation des opérations productives, est accompli sur la période 1985-1988. Un des points importants est le bouleversement radical dans le flux productif du mode de convoyage des pièces produites (passage d'un système de rouleaux au sol à un système automatisé de balancelles). La gestion en temps réel de la fabrication est relativement avancée et 130 terminaux d'ordinateur sont d'ores et déjà installés en fabrication en 1988, la technologie mise en place incluant la construction d'indicateurs partiels et globaux de rendement physique des opérations productives. La double tendance à la standardisation et à la variabilité est le pivot de la conception et des procédures de la fabrication des produits: standardisation et normalisation la plus économe en variété en ce qui concerne les corps de meuble (moins nettes en ce qui concerne les façades brutes), développement de la variabilité quant à tout ce qui relève de la finition. La construction de

compromis entre la gestion de la production par l'aval et l'établissement de plans de production et de prévisions assises sur les consommations passées est permanente.

Les objectifs corrélés à la modernisation ont été inégalement atteints. Si l'accroissement du volume produit et de la productivité apparente du travail ont été en tendance relativement conformes à ce qui était attendu (les bons résultats comptables ayant permis la distribution de revenus de participation additionnels aux salariés), les choses sont plus nuancées sur trois points: la quantité d'emploi permanent, le temps moyen de travail et l'optimisation du rendement matière. Selon le bilan social, l'effectif permanent est de 345 personnes en 1988 (l'effectif total en juin 1989 est de 389 personnes), relativement loin des prévisions annoncées pour 1990. Le temps de travail mensuel moyen est de 40 heures en 1988, et rien n'indiquait au moment de l'enquête que le chiffre symbolique de 35 heures envisagé pour 1990 deviendrait réalité. Enfin, le rendement matière pose toujours problème en ce qui concerne l'usage du bois. Le poids relatif de la consommation bois dans le chiffre d'affaires produit s'est même accru sur l'exercice 1988. Pour partie, cette hausse résulte du *développement de la sous-traitance de certaines opérations productives*. Sous-traitance qui, tout en restant d'ampleur modeste, perd cependant son aspect conjoncturel pour devenir un élément structurel de la politique productive de l'entreprise: elle est en effet une composante de la gestion différentielle des gammes de produits. Cet usage structurel constitue une inflexion significative dans la conception de la production pratiquée par l'entreprise, conception marquée par l'intégration, la sous-traitance ayant jusque là été une sous-traitance d'appoint. Néanmoins, l'hypothèse d'une extériorisation totale de la fabrication des façades bois est à exclure à très court terme au vu des investissements réalisés et à venir. Rappelons que de ce point de vue, l'entreprise est une des rares entreprises françaises se situant aux premiers rangs de l'activité à conserver une activité intégrée; à titre d'illustration, le groupe dominant en France en terme de chiffre d'affaires sous-traite en totalité la fabrication des façades bois. Un des objectifs de l'entreprise est de modifier le rapport quantitatif entre le volume de production de produits à façades bois et celui de produits à façades stratifiées. Il s'agit à court terme d'équilibrer les volumes des deux familles de produits. Sur les exercices 87 et 88, la répartition est respectivement de 70% pour les produits à façade bois et de 30% pour les produits à façade stratifiée. Fin 1988 et début 1989, elle s'établit à 60% et 40%.

Rappelons que la part du coût salarial dans le chiffre d'affaires produit chute tendanciellement sur la période 1986-1988, épousant ainsi les orientations de gestion sans pour autant atteindre les niveaux planchers souhaités. La baisse du coût salarial relatif est, année après année, un objectif de gestion de l'entreprise lié aux anticipations productives.

2.1.2. En 1988, la décision est prise d'effectuer un nouveau saut technologique et organisationnel. Un plan quadriennal d'investissement est arrêté dont l'estimation première se montait à environ 120 millions de francs, ce qui selon les prévisions représenterait annuellement 9% du chiffre d'affaires. En 1989, l'investissement est évalué à 23 millions de francs. La décision s'appuie comme dans les périodes précédentes sur la conjoncture favorable du point de vue des conditions de financement externe. Elle comporte toutefois un appel plus important à ses fonds propres accumulés, tant en valeur absolue qu'en valeur relative. L'entreprise envisage par ailleurs un rythme d'accumulation assez élevé.

Ce plan d'investissement s'accompagne d'évaluations prévoyant, entre 1988 et 1992, une fourchette d'augmentation du chiffre d'affaires produit allant de 78% (hypothèse basse) à 128% (hypothèse haute) avec un accroissement corrélatif de la productivité apparente du travail. Cette dernière est programmée pour croître de 15% en 1989, de 20% les trois années suivantes. L'ambition est extrêmement grande puisque, selon les termes contenus dans un rapport interne à l'entreprise, "l'objectif commun à l'ensemble des structures de production et de distribution est de

devenir le groupe français puis européen le plus performant dans la fabrication et la distribution des cuisines et des salles de bains".

Reposant à nouveau sur l'informatisation et l'automatisation, le plan d'investissement est structuré par un axe technologique principal si l'on fait abstraction pour le moment des effets et des conditions requises en ce qui concerne le collectif de travail. Pour reprendre une terminologie classique, les investissements productifs prévus conjuguent et fusionnent effet de capacité et effet de productivité. En même temps, ils tendent à concilier les impératifs de production de "masse" et de variabilité du produit final. Cet axe, c'est le développement de la flexibilité productive. Trois orientations complémentaires peuvent être dégagées. En premier lieu, il s'agit d'améliorer la continuité du flux productif et de ses ajustements internes; les points principaux sont ici la modification du stockage des pièces intermédiaires, la réduction des encours et la coordination entre les ateliers de fabrication et celui de montage-expédition, ce dernier atelier étant modernisé. En second lieu, l'informatisation est étendue à la totalité de la conception des produits (en liaison avec les centres de distribution et en relation étroite avec les définitions techniques) d'une part, elle est encore accentuée dans la gestion de production d'autre part; le sens de ce mouvement relevant de ce que l'on pourrait appeler l'intégration intensive et extensive de l'informatisation. Enfin, la rénovation et la poursuite de l'automatisation des équipements sont conçues pour absorber au moindre coût (et dans un trend de croissance) à la fois les fluctuations de court terme du volume de production et la variabilité dans les caractéristiques finales des produits et pour résoudre la question du rendement matière. La programmation est entièrement réalisée au sein de l'entreprise, mais les opérateurs qualifiés n'ont que peu de marges d'intervention sur le processus, que ce soit au niveau de la conception ou à celui de l'inflexion et de la correction induites par les problèmes survenant dans la fabrication. Une partie des opérations d'entretien est modernisée et la prévention est accrue.

En 1989, l'objectif était de produire à horizon de deux à trois semaines selon les difficultés de production à partir du lancement de la commande.

La réalisation du plan d'investissement est conçue pour être accompagnée d'une innovation organisationnelle majeure relative aux rapports internes au collectif de travail dans la conduite du processus productif. L'idée était déjà présente dans les débats portant sur le lien entre organisation et technologie au cours du plan de modernisation précédent; elle émanait également des réflexions menées à propos de l'expérimentation de formes de management participatif et de la possibilité de créer des îlots de flexibilité productive. La reconfiguration de l'organisation du collectif de travail envisagée (et initialisée fin 1989) a comme levier la constitution d'unités de travail de taille réduite dotées de la maîtrise d'un ensemble d'opérations productives prédéfini. L'exercice de la responsabilité de ces unités demande une qualification incorporant deux grands éléments distincts et souvent différenciés dans les modes traditionnels de division ou d'organisation du travail: d'une part la capacité à gérer un ensemble d'opérations productives *-à la condition d'une reconnaissance explicite de cette capacité par les salariés accomplissant ces opérations*, d'autre part une appropriation des modes opératoires telle que le responsable soit polyvalent et sache réellement assumer les opérations dont il a la charge. Tel est en tout cas le profil dessiné et souhaité par la fonction personnel puisque ces unités de travail de taille réduite doivent être "animées et coordonnées par un responsable dont on se sera assuré qu'il recueille l'adhésion de tous les travailleurs de l'unité"³, responsable "par définition capable d'occuper tous les postes de travail de l'unité" et ayant "des capacités à animer et à conduire une équipe"⁴. Ces unités de travail fonctionneraient donc comme des unités en autogestion partielle

³ Source: document interne de l'entreprise.

localisée et librement consentie. On le voit, la mise en oeuvre de cette innovation correspond, tout au moins pour l'entreprise, à la constitution d'une figure ouvrière de type un peu nouveau et à une forme inédite d'organisation du travail de production. Figure *ouvrière* en l'état, non seulement parce que les salariés concernés sont et seront classés ouvriers qualifiés, mais aussi parce que les modalités antérieures d'exercice de la fonction hiérarchique⁵ n'en sont pas altérées d'autant que la fonction maîtrise était préalablement en recomposition particulièrement dans le champ de la gestion de la production. Ainsi, le problème central de la coordination et de la gestion des relations entre les ensembles d'opérations définis ne sont pas abordés du point de vue de l'innovation réalisée : elles relèvent clairement de la fonction encadrement, au sens large de cette expression (c'est-à-dire incluant la maîtrise). Mais figure ouvrière ambivalente car le responsable de chaque unité a "pour tâche de faire remonter les problèmes rencontrés et de renvoyer au collectif de travail les éléments d'information et de réponse en provenance de la hiérarchie"⁶. La relation traditionnellement verticale est donc bien présente dans la conception de cette forme inédite d'organisation du travail de production. Au total, deux questions essentielles sont ici en jeu. La première est celle de la construction d'une double cohérence: d'un côté entre la centralisation et la décentralisation (certes limitée puisque fractionnée selon les opérations alimentant le flux productif) de la gestion informatisée de la production, de l'autre entre la création d'une fonction ouvrière nouvelle et la structuration hiérarchique (il faudrait ajouter, sans jeux de mots, la nécessité d'une cohérence de cette double cohérence). La seconde est relative à la composition reconnue de la qualification dans le collectif de travail sous le double aspect des procédures d'évaluation voire d'évaluation collective fragmentée et du rôle, de la position et du classement réels de la nouvelle fonction (sans oublier les effets sur la structure de qualification et les potentialités d'évolution). La mise en place de l'innovation était trop peu avancée au moment de l'enquête pour tirer les lignes de force de l'évolution; elle n'est cependant pas illusoire, la politique de formation engagée ou amorcée n'étant pas sans lien avec elle, comme nous le verrons. Mais en tout état de cause, le contenu des compromis à établir est un enjeu lourd même si les tensions nouvelles induites par le remodelage du rapport productif/commercial/financier peuvent à tout moment prendre le pas sur les problèmes de réorganisation productive internes à l'entreprise.

2.2. Les transformations fonctionnelles: des logiques et des conflits en déplacement.

Il ressortait de l'enquête précédente que les tensions fonctionnelles se cristallisaient dans la fonction productive autour du rapport entre logique commerciale et logique productive. L'analyse conduisit à émettre l'hypothèse d'une recomposition de la fonction productive et, implicitement, du rapport de l'entreprise à la direction effective de l'activité via des formes de matérialisation nouvelles et d'établissement des relations entre le mouvement productif et le mouvement commercial et financier. Les bouleversements intervenus en raison de la constitution d'une sorte de groupe séparant formellement le commercial et le productif sous domination d'un holding ont à la fois confirmé ces hypothèses et bien entendu déplacé les problèmes. Ce déplacement était en germe dans les tensions antérieures. En ce qui concerne l'entreprise, la

⁴ Source identique.

⁵ Pas plus d'ailleurs que les contradictions que nous avons relevées lors de la première investigation. Rappelons qu'existaient déjà des "animateurs" et que le positionnement de cette fonction dans la structure de qualification et l'organisation hiérarchique posait problème.

⁶ Source: Document interne à l'entreprise.

réorganisation a été profonde et n'est pas achevée. Nous mettons l'accent ici sur trois aspects essentiels portés par le processus de transformation en cours et qui touchent respectivement la relation de l'entreprise à la valorisation de la production, la fonction productive et la fonction personnel.

- l'administration commerciale propre à la coopérative a été relativement autonomisée. Pour autant, la fonction commerciale n'est pas complètement absente de l'entreprise ne serait-ce qu'en raison de la position de son principal dirigeant. Sans tirer de conclusion hâtive et sans que leur description fine soit possible car en grande partie hors champ de l'enquête, remarquons que le contenu et les modalités de gestion du personnel propres à l'activité commerciale générale du groupe sont très éloignées des pratiques internes à l'entreprise, si ce n'est contradictoires avec elles. La nature singulière de la fonction commerciale en général et son extension peuvent sans doute expliquer pour partie cette distance; les conceptions et les politiques de gestion de la main-d'oeuvre et du travail y sont également probablement pour quelque chose.

- la fonction productive a été profondément remaniée.

Tout d'abord, la responsabilité de production est fonctionnellement unifiée par le biais de la création de la fonction de directeur d'usine. Cette unification n'est pas réductible à un phénomène de centralisation hiérarchique bien que cette dimension soit présente. En même temps, l'encadrement est restructuré et étendu: apparition de la fonction de chef de fabrication, nomination d'un responsable à l'organisation et à l'ordonnancement-lancement sous l'autorité du précédent. Enfin, un ingénieur de production a été recruté pour mener ce que l'entreprise nomme des études ponctuelles et pour résoudre les problèmes émergeant du déroulement du processus de production. Cette fonction est détachée de la responsabilité de gestion permanente de l'organisation productive mais est directement connectée avec les tâches d'études et de méthodes, le service informatique (dont le rôle et l'équipement vont croissants) et le responsable de fabrication. D'une certaine façon, cette création est aussi une innovation pour l'entreprise.

Un service qualité est mis en place en connexion avec l'essai de développement de l'autocontrôle. De dimension réduite puisque composé de quatre personnes, il est chargé de la qualité du produit final et de celle de l'approvisionnement. A ce dernier titre, les membres du service ont bénéficié de formations spécifiques chez les fournisseurs de l'entreprise. Le service doit surtout assurer l'interface entre les différents services et ateliers et joue un rôle de détection de problèmes au sein des opérations productives. La qualité n'est pas véritablement normalisée, ni formellement codifiée, ce qui ne veut pas dire l'absence totale de repères techniques et commerciaux plus ou moins formalisés. Une codification stricte est considérée comme impossible. L'appropriation par les salariés de la connaissance et des exigences fondant la qualité est jugée bonne par la direction de l'entreprise.

Cette réorganisation, en normant les domaines de compétence et les hiérarchies d'encadrement, a permis d'atténuer les tensions internes qui pesaient parfois lourdement en 1986 sur les rapports interfonctionnels et plus largement sur les rapports de travail. Elle ne se traduit pas pour autant par un strict cloisonnement fonctionnel tel que théoriquement rationalisé par les procédures dites tayloriennes: les interactions sont nombreuses et les réunions de travail, de liberté de ton élevée, en sont le vecteur formalisé. Il ne faudrait pas en inférer la disparition totale des contradictions liées à la gestion du processus productif et des enjeux de pouvoir à l'intérieur de l'entreprise. Mais ces derniers, en dehors des contradictions "normales", sont beaucoup plus déterminés par la place nouvelle de l'entreprise dans l'évolution de la structuration économique et financière de ce que les responsables nomment eux-mêmes le "groupe". D'un certain point de vue, l'entreprise perd de son autonomie et le rapport commercial/productif peut être perçu comme plus opaque. Sa sensibilité à toute perturbation et au rapport commercial/productif en est

paradoxalement peut-être encore plus renforcée. Ceci est particulièrement net lorsque le potentiel productif est mis en position soit de sous-capacité en dépit de l'accroissement de ses possibilités, soit au contraire de surcapacité⁷. Par exemple, la chute alors perçue comme conjoncturelle du volume des ventes au cours du premier semestre a eu pour conséquence immédiate de tendre les relations internes à l'unité productive d'une part, les relations entre l'unité productive et la structure commerciale et financière d'autre part. A peine quelques mois plus tard, l'idée est avancée, de manière certes tout à fait informelle et d'un point de vue prospectif théorique, d'une extension spatiale de l'entreprise par construction d'une nouvelle unité de fabrication. Les modalités antérieures de régulation, avant tout internes et visant à réguler le temps productif, atteignent leur limite d'efficacité. La contradiction est donc extrêmement forte; nous faisons l'hypothèse que l'incertitude à laquelle l'entreprise a à faire face change de nature, que son champ se déplace de telle façon que le degré de maîtrise et d'anticipation qu'a l'entreprise de son horizon économique devient tendanciellement plus faible.

Nous avons exprimé le décalage entre le rôle très important joué par le responsable du personnel (véritable gestionnaire des institutions propres de l'entreprise disions-nous) et la relative faiblesse des moyens dont son service était doté. Cette relative faiblesse donnait un poids très important au travail de gestion administrative, bien que cette dernière soit nécessairement en prise sur la gestion de la main-d'oeuvre et de la qualification. L'organisation et les moyens du service personnel connaissent deux inflexions significatives. L'une concerne le développement de l'instrumentation de la gestion du personnel tant du point de vue de la formalisation que de celui de la connaissance du collectif de travail et de la définition de la qualification; nous y reviendrons. Ce développement est assis matériellement sur l'usage de l'appareillage informatique. L'autre est l'apparition d'un poste nouveau d'encadrement au sein du service entièrement consacré à la formation et à la communication et dont le titulaire est placé sous l'autorité du responsable du personnel. L'intitulé du poste, "formation et communication", reflète à sa manière deux phénomènes. Il exprime d'abord l'institutionnalisation en quelque sorte des pratiques antérieures de formation qui ont souvent mêlé, particulièrement dans les expérimentations menées autour des groupes de progrès et de qualité, politique de formation et essais de construction de formes nouvelles de communication dans l'organisation de la production. Il indique ensuite que si la politique de formation est amenée à prendre une place croissante et acquiert une relative autonomie, elle n'a de sens qu'inscrite dans le fonctionnement productif, voire dans la stratégie productive de l'entreprise. Ces deux inflexions élargissent l'amplitude et l'espace d'action de la fonction personnel; elles n'empêchent pas nous semble-t-il que si l'on se place au niveau de la totalité de l'activité dans laquelle l'entreprise est partie prenante, la fonction personnel est légèrement affaiblie dans le champ de la gestion des tensions entre l'axe productif et l'axe commercial et financier.

⁷ Par situation de sous-capacité, nous entendons une situation dans laquelle le potentiel productif travaille à la limite et n'a pas de marge de sécurité: le volume et la contrainte de temps exigée de production excèdent le fonctionnement "normal" de pleine capacité. A l'inverse, la situation est de surcapacité lorsque le potentiel productif est sous-utilisé (le temps de production pouvant par ailleurs demeurer demurer contraignant).

III UNE INSTRUMENTATION CROISSANTE DE LA GESTION DE LA MAIN-D'OEUVRE, DE L'EMPLOI ET DE LA QUALIFICATION

3.1. Un trend de l'emploi croissant

ENCADRE 2 : Emploi, Main-d'oeuvre et Formation.

1. Structure de l'emploi (source : bilan social)

	1986		1987		1988	
	Total	Permanent	Total	Permanent	Total	Permanent
ONQ	176	150	191	134	187	137
OQ	102	102	110	103	106	105
Emp	39	37	38	36	40	36
TAM	52	46	56	48	55	51
IC	23	17	18	16	17	16

2. Evolution de l'effectif moyen (source : bilan social)

	1986	1987	1988
ONQ	165	174	191
OQ	102	110	110
Emp	40	39	40
TAM	49	55	58
IC	27	22	18
Total	383	402	419

3. Structure de l'emploi (calcul effectué à partir de l'ESE)

	1988	1989
ONQ	121	107
OQ	174	196
Emp	31	34
TAM	54	54
IC	18	17
Total	398	403

4. Taux de qualification ouvrière (OQ/OQ+ONQ) en % selon l'ESE

1982	1985	1988	1989
23,8	49,2	59,0	64,6

5. Evolution du taux de qualification ouvrière de 1986 à 1988 selon le bilan social (calculé sur l'effectif permanent)

1986	1987	1988
40,4	43,4	44,1

6. Evolution du TPF (en %)

1986	1987	1988
1,2	1,2	1,2

7. Espérances de formation et durées moyennes de formation par catégorie en 1987
(en heures)

	EF	DF
ONQ	0	0
OQ	4,5	40
Emp	9	41
TAM	16	65
IC	6,5	31

EF: espérance de formation
DF: durée de formation

Le trend de l'emploi est croissant. L'analyse de l'emploi et de sa composition est néanmoins rendue délicate par la disparité existant entre les sources. Les différences sont loin d'être négligeables, surtout à propos de la codification de la structure de qualification ouvrière; on retrouve l'incertitude sur les classements évoqués lors de la première investigation (Voir Encadré 2). Du point de vue quantitatif, l'effectif mensuel moyen passe de 383 salariés en 1986 à 402 en 1987 et à 419 en 1988 (source: bilan social). Les écarts entre l'effectif total enregistré par le bilan social et l'effectif permanent sont importants et variables: le rapport entre les deux est de 1,11 en 86, de 1,22 en 87 et de 1,17 en 88. L'enquête structure des emplois indique quant à elle 398 salariés en 1988 et 403 en 1989. L'ancienneté moyenne s'accroît légèrement: en 1985, l'effectif ayant plus de 6 ans d'ancienneté représentait 55% de l'effectif total; quatre années plus tard, il en représente 66%.

La cohérence est forte entre les sources (ESE, Bilan social, déclaration 2483) en ce qui concerne le taux d'encadrement (au sens strict de la classification), la proportion des techniciens et agents de maîtrise, le poids de la catégorie ouvrière. La catégorie ouvrière est largement dominante. Elle forme plus de 71% de l'emploi salarié permanent en 1986 et plus de 70% en 1987 et 1988. En 1988, l'enquête structure des emplois donne 74% d'ouvriers, le bilan social 72% d'ouvriers dans l'emploi total. Les techniciens et agents de maîtrise représentent sur la période et selon les sources entre 13% et 14,5% de l'effectif; du point de vue quantitatif, la stabilisation relative semble être la caractéristique majeure. Il en va à peu près de même pour la catégorie cadres, dont le volume et le poids varient peu (de 4,2% à 4,8% des effectifs), si l'on excepte la donnée de 1986 rapportée à l'effectif total où le taux d'encadrement culmine à 5,8% (source: bilan social). L'entreprise a une structure d'encadrement et une proportion d'ouvriers très proches des moyenne de sa classe de taille (200-500 salariés) observées dans l'industrie de l'ameublement (4,5% de cadres, 12,5% de professions intermédiaires, 74% d'ouvriers. Source: Enquête structure des emplois au 31-12-88). Enfin, le taux de féminisation de la main-d'oeuvre peut aussi être considéré comme relativement stable: 22,2% en 1986, 20,7% en 1988 selon le bilan social (l'enquête structure des emplois enregistrant 21,6% de femmes en 1988 et 22,8% en 1989). La main-d'oeuvre féminine est avant tout ouvrière et employée; elle est presque absente dans l'encadrement et sous-représentée chez les techniciens et agents de maîtrise.

La question de la qualification ouvrière reste complexe du point de vue de la classification. Si l'on privilégie l'enquête structure des emplois (ce qui rend la comparaison possible avec les observations effectuées au cours de la première monographie), la croissance de la qualification ouvrière se poursuit à un rythme rapide: de 1985 à 1989, le taux de qualification ouvrière (OQ/OQ + ONQ) passe de 0,49 à 0,64 (0,59 en 1988): les 2/3 des ouvriers sont donc qualifiés en 1989. Pourtant, le bilan social fournit des données relativement éloignées. Si l'on raisonne sur l'effectif permanent, il y a bien une légère montée de la qualification ouvrière sur la période 1986-1988, mais à un niveau et à un rythme plus faibles: le bilan social enregistré en 1988 un taux de qualification ouvrière de 44%. L'écart est donc conséquent.

3.2. La connaissance et l'évaluation des qualités de la main-d'oeuvre ont été renforcées.

Schématiquement, deux modalités sont utilisées.

La première vise à constituer dans l'entreprise une sorte de base objective ou référentielle de caractérisation de la main-d'oeuvre. Une enquête menée par le service personnel auprès des salariés⁸, et dans la réalisation de laquelle la maîtrise a été fortement impliquée, a permis l'enregistrement des niveaux de formation et des diplômes, que ces derniers aient été obtenus en formation initiale ou en formation continue. Trois grandes caractéristiques peuvent être retenues: plus d'1/3 des salariés ont un niveau reconnu égal ou inférieur au niveau du BEPC, les niveaux baccalauréat et au-delà tout en étant minoritaires ne sont plus marginaux dans le processus de production mais ne sont presque pas présents dans les catégories ouvrières (opérateurs qualifiés inclus) et se situent plutôt au sein de l'entretien, enfin le coeur de la qualification ouvrière est arrimé à la détention d'un CAP ou d'un BEP. Ces résultats sont évidemment à pondérer par la structure d'âge et son évolution (il ne va pas de soi d'imaginer une matrice d'équivalences dans le temps). Le mouvement, à s'en tenir aux cinq dernières années, va bien dans le sens de la constitution d'une norme minimale de formation assise sur le niveau V voire sur la détention du CAP ou du BEP, diplômes jouant le rôle d'étalon minimal régulateur. La mise à jour de cette connaissance des niveaux et diplômes de formation est désormais inscrite dans la gestion de la main-d'oeuvre afin de prendre en compte les modifications induites par les recrutements et les acquis certifiés lors de stages de formation continue. Parallèlement à la construction de cette "carte" des formations et des diplômes, le service personnel essaie de retracer au plus près l'expérience professionnelle des salariés.

La seconde résulte de méthodes plus directement constitutives du champ général et plus quotidien de gestion de la main-d'oeuvre. Elle conjugue en effet, sur la base d'une description des opérations et des postes et en les confrontant, la normalisation des caractéristiques souhaitables ou nécessaires que doivent posséder ou acquérir les salariés censés tenir le poste (normalisation toujours temporaire) et des énoncés provenant des pratiques d'évaluation des salariés mises en oeuvre par la maîtrise et l'encadrement; ce qui a abouti à effectuer un véritable travail sur les classifications. Cette confrontation n'est pas celle de deux modes d'évaluation rigoureusement indépendants, même s'il existe bien du point de vue de la direction de l'entreprise une irréductibilité apparente de type technologique de la description des postes et des opérations à la construction des nomenclatures des qualités nécessaires pour les tenir et les effectuer. Il faut enfin remarquer que si les procédures sont pour l'essentiel formellement communes à l'ensemble

⁸ Pour toute une partie de l'encadrement, les données recherchées existaient déjà dans l'entreprise. Au total, le service personnel a recueilli 316 réponses. Le taux de réponse a été jugé très bon.

de la main-d'oeuvre ouvrière et employée, l'attention portée aux postes et opérations qualifiés et qualifiants, voire à certains d'entre eux, est la plus marquée: les évaluations sont bien différencielles.

Ces deux modalités de construction de données afférentes au rapport entre la caractérisation de la main-d'oeuvre et l'accomplissement du processus productif, sans être en permanence et univoquement utilisées, sont investies dans les aspects principaux de la gestion de la main-d'oeuvre: définition fine de la qualification (ou de la compétence) et de la hiérarchie ouvrière, mobilité ascensionnelle et pour partie mobilité transversale, localisation des lieux de polyvalence, inclusion dans l'élaboration des politiques de formation. D'une certaine manière, l'accélération de la modernisation productive s'accompagne d'une rationalisation (ou d'une volonté d'opérationnalisation plus élevée) de la gestion de la main-d'oeuvre et de la qualification, même si la coïncidence des temps n'est pas parfaite et si les rapports de travail ne sont pas soumis en terme de communication à une forte rigidité hiérarchique.

3.3. Le caractère dominant de la régulation interne perdue mais la régulation externe a un poids croissant.

En dehors de la polyvalence exigée pour la tenue de la responsabilité des unités de taille réduite que nous avons évoquée, l'entreprise tente de développer une forme de polyvalence de fabrication (et d'entretien de premier niveau) directement articulée aux nécessités de la mobilité productive, elle-même plus orientée vers l'adéquation aux fluctuations temporelles de production. De sorte que cette polyvalence d'un côté doit excéder la simple polyvalence individuelle nécessitée par les vacances de poste ou autres aléas puisqu'il peut s'agir de déplacements de personnel quantitativement importants d'un segment productif à un autre et doit d'un autre être à tout moment mobilisable bien qu'elle n'ait à s'exercer que temporairement. La meilleure illustration en est le déplacement simultané à un moment donné en 1989 (renouvelé ensuite) d'une vingtaine d'opérateurs qualifiés et non qualifiés de l'atelier bois au segment panneaux-montage-expéditions, ce qui n'est pas rien et n'a pu se faire sans une amélioration substantielle des relations entre les deux segments productifs. Sans être négligeables, les questions d'opérationnalité technique individuelle ne sont pas dominantes dans ce type de polyvalence: ce sont plutôt les formes de construction de l'insertion des opérateurs dans le segment d'affectation et du rapport entre contrainte et modalités d'acceptation qui sont les points cruciaux⁹. La viabilité et l'efficacité de cette mobilité, calquée sur l'exigence de la mobilité productive, ne prennent sens positif que si le trend de production est croissant et que si la mobilité exprime en fait le résultat d'une cohérence entre le commercial et le productif. Il est clair que cette même forme de mobilité pourrait se révéler difficilement gérable et surtout acceptable et acquerrait un tout autre sens si elle se transformait en mobilité strictement contrainte par des difficultés de conjoncture (ou, plus grave, par une "crise" de l'entreprise). Autrement dit, là encore, le mode d'intériorisation du rapport productif-commercial est décisif.

La question de la subordination partielle et des formes d'ajustement du temps de travail collectif et des temps de travail individuels à la double contrainte des fluctuations et des temporalités de la production est comme dans la période précédente un point nodal. L'accord

⁹ Nous avons souligné dans la première monographie les difficultés globales de relation entre l'atelier bois et l'atelier panneaux, dus notamment au différentiel de difficulté de production. L'interrogation demeure de savoir si une mobilité aussi massive en sens inverse se serait opérée aussi facilement; la mobilisation et l'acceptation auraient probablement été plus difficiles.

antérieur établissant des prévisions moyennes d'horaires mensuels a été révisé, tant en ce qui concerne l'étendue et les bornes de la variation possible que ce que l'on pourrait appeler "le temps de travail mensuel normal moyen" sur une annuité (qui passe de 41 heures à 40 heures).

Enfin, il faut à nouveau souligner la persistance de l'incertitude sur le mouvement de la qualification ouvrière que nous pouvons maintenant juger apparemment paradoxale au vu de l'instrumentalisation croissante de la gestion de la main-d'oeuvre et des transformations engagées quant au contenu de la qualification. L'affirmation est nette en tout cas non seulement d'une élévation de la structure de la qualification, mais aussi de la qualification ouvrière. La restructuration partielle de l'encadrement menée dans le processus de réorganisation de la fonction productive s'est faite quant à elle pour partie en mettant en oeuvre des procédures de promotion interne.

Le jeu quantitatif et qualitatif sur l'espace externe de l'entreprise s'est accru. Quantitatif, car on a vu l'écart entre effectif total et effectif permanent au 31 décembre de chaque année de 1986 à 1988. L'usage du travail intérimaire et des contrats à durée déterminée devient tendanciellement une composante de structure de la gestion de la main-d'oeuvre. Qualitatif car les recrutements sont différenciés. L'encadrement technico-fonctionnel a été renforcé. Les formes temporaires d'emploi sont utilisées comme mode de sélection, à tel point que les trajectoires intérim/contrat à durée déterminée/contrat à durée indéterminé (voire, ce qui peut paraître plus étonnant même si c'est à un moindre degré, contrat à durée déterminée/intérim/contrat à durée indéterminée) sont loin d'être rares: 29 personnes ont été ainsi stabilisées de cette façon en 1988-89.

Les recrutements se font sur la base d'un minimum de formation: le CAP ou les niveaux de formation équivalents au CAP sont exigés à l'entrée, y compris semble-t-il pour les opérateurs initialement classés non qualifiés. En terme de contenu, la tendance est toujours et de plus en plus à privilégier les formations techniques liées aux formes de production des industries de travail des métaux, aussi bien en ce qui concerne les machinistes, les aide-machinistes et plus surprenant peut-être les monteurs. La détention de connaissances de la matière, ou plus exactement ce qui permet à l'opérateur d'apprécier le rapport matière/processus de production dans le déroulement des opérations productives et de juger de la qualité des pièces et produits (ce qui est important dans l'atelier bois et la finition surtout), est considérée comme secondaire pour la formation initiale ou à l'entrée dans l'entreprise. Les éléments simples relatifs à cette connaissance, utiles ou nécessaires pour assurer les tâches productives, peuvent selon les responsables être acquis par apprentissage au cours de l'exercice du travail. Le plus souvent, le recrutement d'opérateurs donne lieu à une formation sur le tas excédant la simple adaptation et reposant sur la pratique de la "doublette". La politique de formation continue peut par ailleurs intégrer des formations spécifiques (elle avait par exemple antérieurement inscrit à son programme une formation courte de masse sur le cycle du bois et l'usage de cette matière dans la transformation industrielle).

Un seul poste de technicien d'atelier existe et a été confié à un ancien responsable de l'atelier bois; on retrouve ici un des usages dominants de cette fonction, c'est-à-dire l'usage de cette classification comme modalité de gestion du "marché interne" à l'entreprise. Mais l'intention est affichée de lui conférer un véritable statut novateur dans le champ de la production (qui se cherche encore) avec comme objectif de créer plusieurs postes de ce type. Les mouvements de la maîtrise ont sur la période été limités, et strictement gérés par mobilité interne pour ce qui touche à la maîtrise permanente excluant tout appel au marché externe.

Nous l'avons vu, il y a pour l'instant très peu d'opérateurs titulaires ou de niveau du baccalauréat. La situation n'est pas stabilisée sur ce point. A moyen terme, le baccalauréat productique devrait être utilisé comme source de constitution d'une haute qualification ouvrière. D'où le resserrement des liens de l'entreprise avec l'Education nationale, qui vise à ajoindre à la participation aux séquences éducatives destinées aux élèves du niveau V et aux négociations sur ce niveau une collaboration active sur la définition et la mise en oeuvre des niveaux IV et surtout, à l'intérieur de ces derniers, des formations connectées à la "productique". Ceci passe par un renforcement de l'implication de l'entreprise dans les instances locales de concertation et aussi par son insertion dans ce qui ressemble bien à un réseau de développement des bacs productiques. Au moment de l'enquête, elle avait accueilli cinq élèves préparant un tel baccalauréat pour leurs années de première et terminale. La relation est à établir avec son inscription dans le plan productique au niveau régional et le développement plus conséquent de liens avec le centre technique du bois. A l'inverse, l'entreprise use très peu des dispositifs institutionnels centrés sur la formation et l'insertion sociale et professionnelle des jeunes en difficulté et semble même les rejeter presque totalement aujourd'hui, ce qui n'était pas le cas dans le passé récent (bien qu'elle n'ait jamais été très utilisatrice des mesures jeunes): de 1987 à 1989, deux contrats d'adaptation ont été signés qui se sont ajoutés à deux contrats d'apprentissage. Elle commence en revanche à s'intéresser, et ceci est nouveau pour elle, à d'autres dispositifs traitant de segments différents du chômage et du marché du travail, notamment à ceux qui incluent des travailleurs plus âgés dotés d'une expérience professionnelle et privés d'emploi. Deux travailleurs ont ainsi été stabilisés à l'issue de stages de longue durée parmi le nombre réduit de ceux qui sont passés dans l'entreprise. Ceci confirme peut-être, à un niveau très localisé et en dépit du faible niveau quantitatif, la complexification des rapports intrachômage et le durcissement de la concurrence et des hiérarchisations entre catégories de chômeurs.

3.4. Une inflexion institutionnelle de la politique de formation continue.

Tout d'abord, en ce qui concerne les modalités de la dépense déclarée, l'entreprise cotise désormais à quasi parité à deux fonds d'assurance distincts au lieu d'un seul auparavant: le choix a été fait d'adhérer au fonds d'assurance formation gérant les dépenses de formation des coopératives économiques. Ensuite, l'entreprise essaie de mieux maîtriser son rapport à l'appareil de formation continue et plus largement aux organismes de conseil et d'audit, un des moyens privilégiés étant l'usage de la procédure d'appel d'offre; il est difficile de juger de cet effort mais le processus engagé de réduction de la formation catalogue se poursuit. Les pratiques de formation continue sont cependant caractérisées par de fortes ambivalences non réductibles à la coexistence de différenciations d'objectifs, de moyens, de cibles, de contenus couplées à des gestions spécifiées de la main-d'oeuvre, donc non réductible à l'affirmation d'une politique sélective et rendue fonctionnelle. Pleinement reconnue en terme d'activité fonctionnelle transversale à l'existence de l'entreprise (la sanction de cette reconnaissance étant la création d'un poste spécifique), la fonction formation apparaît en plein développement et met l'accent sur l'impératif de franchir un seuil en terme de formation interne, allant jusqu'à proposer de faire de la formation "un système de ressources intégrées". Pourtant, au regard de ses propres ambitions, l'efficacité est restée pour l'instant relativement limitée. Limitation qui n'est pas, comme nous allons le voir, de la simple responsabilité du service personnel

En 1987 et 1988, le taux de participation financière déclaré se limite à l'obligation légale. Le décalage est net entre ce qui figure dans les déclarations légales et le contenu du plan biennuel construit pour ces deux années, contenu ambitieux qui joue sur le court terme et doit créer les bases de la politique de moyen terme. Schématiquement, ce plan associe une *formation de masse* centrée sur la connaissance de la totalité du processus de production et de ses principales difficultés, sur les rapports de l'entreprise à "l'extérieur", sur les liens de chaque

segment productif à ce qui est appelé les fonctions transversales de l'entreprise (la fonction commerciale, la fonction études et méthodes, la fonction informatique notamment) et *un ensemble de formations technicoprofessionnelles* plus sélectif (incluant l'apprentissage d'éléments assez élaborés de gestion de production) devant contribuer à élever le niveau de qualification ouvrière mais aussi à préparer le renouvellement partiel de l'encadrement à moyen-long terme. Ce plan va évidemment de pair avec l'essai de reconfiguration de la hiérarchie ouvrière et de l'organisation de la production autour de la création d'unités de travail réduites et semi-autonomes. Dans la conception de ce plan, et plus largement dans la mise en oeuvre des pratiques de formation continue, un rôle très important est dévolu à la maîtrise et à la formation interne¹⁰. En 1989, la réalisation du plan n'est pas totale. Si l'on s'en tient aux déclarations "2483" de 1987 et 1988, la polarisation de la formation est très forte entre d'un côté les techniciens et agents de maîtrise (catégorie la plus touchée) et les ouvriers non qualifiés (dont l'accès est quasi-inexistant). Ces déclarations enregistrent, en dehors de la formation en alternance et du seul congé individuel déclaré sur les deux années, 44 stagiaires en 1987 soit 11% des effectifs inscrits dans la déclaration pour une durée moyenne de formation prise en charge par l'employeur de 46 heures, 42 stagiaires en 1988 soit 10,3% de l'effectif pour une durée moyenne de formation d'environ 38 heures. L'espérance de formation d'un ouvrier non qualifié est nulle en 1987 et extrêmement faible en 1988, celle d'un ouvrier qualifié est respectivement de 4,5 heures et de 3 heures (durée moyenne de la formation: 40 heures), celle d'un employé de 9 heures et de 5 heures (durée moyenne: 41 heures), celle d'un technicien ou agent de maîtrise de 16 heures et de 12 heures (durée moyenne: 65 heures) et celle d'un cadre de 6,5 heures et 4,5 heures (durée moyenne: 31 heures). Les solutions mixtes, co-prise en charge par l'entreprise et par le salarié sont rares, de même que l'autoformation hors temps de travail directement axée sur la professionnalité. Reste le problème de la formation sur le tas qui à l'évidence joue un rôle particulier mais qui ne fait l'objet d'aucune évaluation formalisée. Le bilan est partagé: de fait, il y a bien eu un rapport étroit entre les formations dispensées et le contenu du plan, mais les différenciations dominantes en matière de formation perdurent et les objectifs ne sont pas tous atteints. Ces derniers sont presque reconduits à l'identique pour 1989. Les raisons de cette non adéquation entre l'intentionnalité et le résultat des pratiques développées ne sont pas faciles à mettre à jour. Il ne s'agit visiblement pas d'un simple décalage entre une pratique discursive qui aurait sa propre finalité et le reste des pratiques de formation. En témoigne l'attitude du service personnel qui, après avoir tiré les enseignements de cette non adéquation, met en circulation une note affirmant que les moyens financiers potentiellement disponibles pour la formation "ne sont pas limités", ce qui à notre connaissance est relativement rare.. C'est en ce sens que nous disions que le service personnel ne portait probablement pas toute la responsabilité; les raisons sont plutôt à chercher dans l'état des relations internes au collectif de travail sur cette question, dans les formes de représentation et de jugement des salariés à propos de ce qu'est la formation¹¹, des contenus et des effets attendus (pour en rester à ce qui touche à la place de la formation dans les rapports de travail; d'autres ordres de raisons sont envisageables, liés à la réussite productive globale sur la période 86-88 et à ses effets sur les revenus d'une grande partie des salariés. Les premières difficultés enregistrées en 1989 risquent de changer les données du problème). Une des tâches assignées à la fonction formation et communication est précisément de "bouger" ces représentations et de faire du champ formation un champ totalement intégré aux pratiques productives.

¹⁰ *La structure formelle de ce plan est presque identique à celle qui a conduit à engager la formation continue dans les expérimentations de plusieurs formes de cercles de qualité.*

¹¹ *Les tensions avaient de ce point de vue été assez fortes à l'issue des expérimentations sur les cercles de qualité.*

Le mode de formation des salaires n'est que relativement stabilisé. L'orientation est inchangée: combinaison d'un salaire au temps s'appuyant sur la grille de classification et de modalités de rémunération liées à l'évaluation des performances (non individualisées au sens strict) dans le cadre d'un rapport global de gestion prévisionnelle associant les évolutions du coût salarial total et de la valeur de la production. Le fait que la stabilisation ne soit que relative ne pose pas de problème majeur tant que les résultats économiques sont satisfaisants, compte tenu des possibilités de revenus additionnels parfois conséquents offertes par les formes de participation. Enfin, signalons que dans la formation des ressources des salariés, la protection sociale liée à l'entreprise a été renforcée et améliorée.

**CONCLUSION: UN AJUSTEMENT SURDETERMINE PAR LE DEVELOPPEMENT
ACCELERE MAIS UNE PERSPECTIVE INCERTAINE.**

La dynamique de l'entreprise sur la période 1986-1989 peut être caractérisée par cinq éléments fondamentaux: restructuration du rapport commercial/financier/productif, poursuite de la modernisation technologique et organisationnelle, poids plus important de la régulation externe dans la gestion de la main-d'oeuvre, mouvement d'élévation de la qualification ouvrière et rationalisation des formes de gestion, essai d'organisation nouvelle de la flexibilité productive. Mais le poids respectif de ces éléments et le degré de leur maîtrise par l'entreprise sont inégaux: nous avons souligné ou suggéré à plusieurs reprises le paradoxe d'une relative fragilisation de l'entreprise dû à la restructuration menée sur le rapport économique lui-même alors que la modernisation s'accélérait. D'un certain côté, la grande force antérieure de l'entreprise qui résidait dans sa capacité à créer une cohérence fondée sur des rapports de travail originaux et une culture d'entreprise spécifique permettant d'absorber contradictions et tensions, s'est amenuisée et a perdu de son efficacité. Il n'est pas exclu que l'entreprise soit fin 1989 à la croisée des chemins.

Sans parler d'épilogue, car l'entreprise dispose de suffisamment d'expérience des turbulences économiques et sociales pour trouver des solutions nouvelles (n'oublions pas que nous faisons l'hypothèse que les tensions jouaient presque le rôle d'une forme de régulation interne), comment ne pas mentionner la dégradation rapide des relations internes à la totalité économique constituée¹² aboutissant en 1991 à la nécessité de refondre les relations entre le productif, le commercial et le financier. Ainsi, pour la première fois de sa jeune histoire, la coopérative a été obligée d'envisager une gestion de crise dans le champ de l'emploi et de la main-d'oeuvre à travers le chômage partiel.

¹² *Dégradation dont les premiers indices publics datent de 1990 et qui éclate au grand jour en 1991. La presse régionale s'en fait l'écho.*

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