

Dossiers de recherche 2/4

Le textile à Roanne : logiques de développement d'un système industriel localisé

#36 - décembre 1990 - Françoise Rérat avec la collaboration de Nathalie Besucco et Bernard Gomet

RÉSUMÉ

L'objet de cette recherche est d'étudier l'évolution d'un système industriel localisé touché par une crise récente, et de dégager les nouvelles dynamiques qui émergent à la suite de la restructuration. Elle est centrée sur le système textile roannais qui constitue un ensemble de PME localisées dont la dynamique de développement présente certaines similarités avec celle observée dans les districts industriels italiens.

L'enquête, réalisée en 1989 auprès de chefs d'entreprises et de responsables locaux, a permis de définir les modèles d'organisation de la production correspondant à deux époques successives. Une première époque qui précède la crise de 78/82 est caractérisée par une logique de développement qui est une logique de production. La dynamique du système industriel local prend sa source dans l'aspiration qu'a tout façonnier à devenir un jour fabricant. On passe ainsi d'un statut inférieur d'entreprise dominée à un statut supérieur d'entreprise qui intègre la conception des produits et leur commercialisation. C'est ce que nous avons appelé le modèle de production traditionnel et l'émergence de nouvelles dynamiques liées aux stratégies commerciales et aux changements dans la qualité des produits. Quatre voies de développement caractérisent cette mutation. Nous les avons concrétisées dans un schéma, sous forme de 4 pôles correspondant chacun à des stratégies industrielles particulières.

Les nouvelles stratégies à l'œuvre dans la région font apparaître que la dynamique ascensionnelle qui caractérisait le modèle de production traditionnel est stoppée. Le montant très élevé des investissements commerciaux nécessaires pour développer une politique de marque constitue une barrière à l'entrée quasiment infranchissable pour les façonniers. Néanmoins les nouvelles logiques de développement ne sont pas figées et la voie ascensionnelle antérieure est remplacée par des mouvements horizontaux qui offrent des possibilités d'évolution aux entreprises. Des petits façonniers organisés en structures souples et flexibles peuvent s'orienter vers une politique de réactivité et de production rapide grâce à leur créativité et atteindre ainsi une certaine maîtrise de leurs produits. Ainsi se dessinent toute une série de situations intermédiaires qui sont un indice de la vitalité de ce tissu industriel.

Notons enfin qu'il existe toujours une spécificité locale liée à l'histoire de la région. Ainsi en est-il d'un certain savoir-faire industriel local.

SOMMAIRE

Introduction : L'objectif de la recherche

I. La dynamique de développement du système textile roannais pendant la période de croissance – rupture entraînée par la crise

Le modèle de production traditionnel

La restructuration du système textile roannais

II. Participation des acteurs locaux à la recherche

Le contexte de la recherche

Quelques éléments du débat sur l'avenir du système textile roannais

III. Émergence de nouvelles dynamiques de développement

La grille d'exploitation des entretiens

La carte des dynamiques locales

Les quatre pôles d'orientation

IV. Nouvelles orientations proposées aux acteurs locaux

La distribution

La délocalisation

La modernisation des équipements

La créativité

La force de ventes

La pertinence du regroupement d'entreprises

Le savoir-faire régional face au développement industriel : continuité ou rupture

V. Monographies d'entreprises

C o n c l u s i o n

Bibliographie

L'industrie de la chaussure en Europe : vers plus de flexibilité

#35 - décembre 1990 - Bruno Courault, Françoise Rérat, Jill Rubery, Giovanni Solinas, Paola Vila, Robert Weisz, Frank Wilkinson, avec la collaboration de Sebastiano Brusco et Giacchino Garofoli

RÉSUMÉ

Rien de plus banal qu'une chaussure ; et pourtant rien n'est plus diversifié que les systèmes ou configuration qui lient fabricants et consommateurs en fonction de l'histoire où les us et coutumes – qui signifient ici mentalités et pratiques – semblent peser d'un plus grand poids qu'une uniformisation résultant du jeu du marché, du rôle de la technique ou de la tradition industrielle.

Grande diversité des produits, segmentation multiple des clients et des marchés, multiplicité des choix techniques, rôle important de la mode, pratiques commerciales à rebours des pratiques usuelles, importance négligeable ou capitale des liens entre fabricants et distributeurs, l'ensemble de ces facteurs donne une image éclatée de l'organisation économique et sociale qui prévaut dans cette activité selon les pays étudiés. Tout cela contribue à donner à cette étude, qui au départ n'avait qu'un caractère exploratoire, une certaine exemplarité des transformations multiples en cours dans les industries des biens de consommation.

Si apparemment rien ne ressemble moins à une entreprise qu'une autre entreprise fabriquant le même produit, la modernisation qu'ont subie les entreprises de chaussure des dix dernières années paraît illustrative d'un large changement en œuvre dans l'industrie : les évolutions qui se retrouvent dans les entreprises des pays européens étudiés semblent emprunter une voix qui s'apparente à la recherche des modalités d'une flexibilisation des organisations productives. Et qui dit flexibilité implique modification des rythmes de l'activité industrielle, souci d'une plus grande réactivité à la demande finale, changement des modèles de production propres à certaines entreprises, changement dans l'organisation du travail, polyvalence élargie, meilleure intégration des relations avec l'aval, renforcement des liens avec la distribution, voire élaboration des stratégies dictées par les impératifs de la vente...

Cette recherche reprend et développe les enseignements d'une étude comparative faite dans trois pays européens, en France, en Grande-Bretagne et en Italie, à partir d'enquêtes en entreprises effectuées dans les années 1986 et 1987 et destinées à prendre en compte les principaux changements dans les systèmes productifs entendus au sens large : les tendances en œuvre dans chaque pays présentent toutefois une singularité suffisante pour que l'on s'interroge sur la persistance des formes de spécialisation nationale.

SOMMAIRE

La modernisation de la chaussure en France

B. Courault, F. Rérat et R. Weisz

Distribution et flexibilité de la production Le cas de l'industrie britannique de la chaussure

J. Rubery et F. Wilkinson

Compétitivité et flexibilité du système de production des districts Le cas du secteur italien de la chaussure

G. Solinas et P. Villa

Les fabricants de chaussures face à la distribution : Étude comparative internationale d'un cas de restructuration industrielle

B. Courault

Bibliographie

Créations d'entreprises : le cas de la Picardie. Pour un recentrage de la notion de création

#34 - septembre 1990 - François Brun, Marie-Françoise Mouriaux, Nicolas Schmidt, avec la collaboration de Geneviève Gontier

RÉSUMÉ

L'enquête sur les créations d'entreprises a porté sur 232 unités de la région picarde, créées entre septembre 1984 et août 1985. Le premier objectif était de différencier créations et transferts. En effet, de nombreuses ouvertures de nouvelles unités ne sont qu'un remplacement partiel ou total d'activités abandonnées ailleurs et que l'état actuel des données statistiques ne permet pas d'identifier. Nous distinguons ainsi les créations « de substitution », les créations « ex nihilo » et un troisième groupe rassemblant les unités qui, sous une apparence indépendance de forme, ne sont que l'émanation d'autres entreprises et traduisent une extension de ces dernières. Ce sont elles qui bénéficient des soutiens logistiques les plus importants. La présentation de ces trois types fait l'objet de la première partie du rapport.

La seconde partie traite des conditions et des perspectives d'emploi dans les nouvelles entreprises. Pour une fraction non-négligeable des créateurs, la création est avant tout une installation à son compte et ne débouchera pas sur des embauches. Les équipes constituées d'emblée par certains entrepreneurs sont rarement de taille importante. Par ailleurs, les horaires intensifs de travail, le recours au bénévolat familial, l'utilisation des CDD, formules largement pratiquées au cours des premières années, ne semblent pas représenter un gisement important d'emplois potentiels et devoir déboucher nécessairement sur des créations de postes permanents.

La troisième partie analyse le cas des chômeurs créateurs dont la marge de liberté est souvent plus réduite, les contraintes s'exerçant pour la majorité de manière plus forte. La nécessité de devoir avant tout s'assurer un revenu explique la modestie de certains projets et les réticences souvent affirmées à devenir patron ? En tout état de cause, ces conditions particulières de création ne semblent pas devoir peser de manière déterminante sur l'avenir des entreprises.

Les créateurs, interviewés en 1987-88, ont été revus en 1990. Le suivi des 232 entreprises, dont les résultats feront l'objet d'un prochain rapport, devrait permettre de vérifier la permanence des clivages observés et de mieux comprendre les conditions de pérennité et de succès des jeunes entreprises.

SOMMAIRE

Première partie. Les conditions d'apparition des entreprises nouvelles
M.F Mouriaux

Deuxième partie. Créations d'entreprises et créations d'emplois
N. Schmidt

Troisième partie. Les créations d'entreprises par les chômeurs
F. Brun

Annexes

Du désintéressement au marché : les différentes formes d'entreprises associatives

#33 -septembre 1990 - Emmanuelle Marchal

RÉSUMÉ

L'entreprise associative peut se définir comme réalisant la juxtaposition de deux dispositifs distincts et autonomes : celui d'une association et celui d'une entreprise. En séparant clairement leurs ressources respectives, il est possible de repérer celles qui s'opposent (comme l'objet de l'association à l'activité de l'entreprise), et celles qui se complètent (comme les formes de travail). Le gonflement des ressources de l'entreprise peut conduire de la sorte à l'affaiblissement de celles de l'association (moindre importance des bénévoles, des assemblées générales...).

L'analyse d'une quarantaine de cas d'entreprises associatives récemment créées, permet de rendre compte de différentes façons dont une entreprise peut venir se greffer sur une association. Elle relève l'existence de trois formes d'entreprises associatives distinctes, qui offrent chacune une cohérence propre du point de vue de la gestion de la main d'œuvre et des services. Il est possible de les repérer à partir de la situation des dirigeants. Les entreprises associatives dirigées par des bénévoles fondateurs sont des entreprises domestiques, dans lesquelles les relations internes et externes sont très personnalisées : ce sont les mieux à même d'assurer la gestion de services de proximité. Les entreprises associatives dirigées par des salariés étrangers à la création de l'association, sont les plus technocratiques : elles offrent des qualités adaptées à la gestion de services publics. Les entreprises associatives dirigées par des salariés fondateurs sont les plus flexibles : ce sont les plus aptes à suivre les fluctuations du marché.

Restent les entreprises associatives dont les dirigeants ont des statuts hybrides : elles ne sont pas suffisamment autonomes pour offrir une cohérence propre.

SOMMAIRE **Introduction**

I. De la création à la direction d'entreprises associatives

1. Comprendre l'association à partir des créateurs
2. Démêler l'entreprise de l'association
3. Les formes d'entreprises associatives selon la situation du dirigeant

Conclusion

Tableau récapitulatif

II. Les entreprises associatives face aux contraintes du marché

1. L'épuisement des ressources bénévoles
2. Intéressement ou désintéressement des salariés
3. Donner ou vendre, trouver le juste prix
4. Concurrence loyale ou déloyale
5. Le statut associatif inavoué
6. La croissance bloquée

Conclusion

III. Quels modèles pour les entreprises associatives ?

1. Distribution autour des 3 modèles de référence
2. Le passage d'une forme de coordination à une autre : étude de cas

Conclusion

Conclusion

Politique de recrutement : le cas de l'hôtellerie

#32 - juillet 1990 - Angelina Brygoo

RÉSUMÉ

Le parc hôtelier français a connu depuis la dernière guerre mondiale de nombreuses transformations. À partir des années 70, l'implantation de grandes chaînes hôtelières transforme le paysage hôtelier.

Aujourd'hui le secteur de l'hôtellerie et de la restauration, du fait de son hétérogénéité, reste encore mal connu par les grandes enquêtes et difficilement appréhendable au travers des statistiques globales qui ne permettent pas de rendre compte de son extrême diversité.

L'étude menée, en région parisienne et en province, auprès de responsables d'hôtels et de restaurants, intégrés ou non dans une chaîne, nous a permis de comprendre les mécanismes du recrutement et d'appréhender les contraintes qui l'influencent.

L'hétérogénéité des établissements fait apparaître une très grande diversité des comportements en matière de recrutement. La gestion de la main-d'œuvre est fonction d'une somme de paramètres qui diffèrent d'un type d'établissement à l'autre. La formation professionnelle est inégalement jugée par les employeurs, et on constate une grande inadéquation de la formation aux besoins.

SOMMAIRE

Introduction

Chapitre I. Présentation du secteur

I. Diversité du secteur

II. Situation de l'emploi

III. Les effectifs du secteur

Chapitre II. La formation

I. Le dispositif de formation

II. Les différentes réactions vis-à-vis de la formation

III. Les nouvelles techniques et leurs effets

Chapitre III. Politique de recrutement

I. Le recrutement

II. Construction des différentes variables

III. Les différentes formes de recrutement

C o n c l u s i o n

Bibliographie

Partenaire ou sous-traitant ?

#31 - juillet 1990 - Armelle Gorgeu et René Mathieu

RÉSUMÉ

Pour les constructeurs automobiles et les grandes entreprises de l'armement-aéronautique, la fiabilité et le prix du produit final dépendent en grande partie d'éléments achetés. L'intensification de la concurrence internationale les conduit à accroître leurs exigences à l'égard de leurs fournisseurs qui doivent se porter garants de la qualité de leurs produits et de celle de leurs propres fournitures. Ainsi la démarche d'assurance de la qualité se propage-t-elle tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Par contre, le partenariat, mode de relation fondé sur un partage des responsabilités et sur des engagements mutuels, ne concerne pour le moment que les fournisseurs directs des constructeurs dans l'automobile et les équipementiers dans l'armement-aéronautique.

Aux exigences croissantes des grandes entreprises de ces secteurs répondent, chez les fournisseurs les plus performants, des stratégies, soit de spécialisation sectorielle de la clientèle, adoptées par les entreprises qui peuvent espérer bénéficier des avantages du partenariat, soit de diversification basée sur l'image de marque qualité pour les autres. Ces stratégies s'appuient sur des investissements importants en matériels et en ressources humaines et axés sur le développement de systèmes qualité.

Avec l'apparition de politiques de recrutement et de formation à plus long terme, c'est l'ensemble de l'organisation du travail et de la gestion de la main-d'œuvre qui se trouve bouleversé chez les fournisseurs partenaires, où la division taylorienne du travail est remise partiellement en cause. Dans les autres entreprises, de plus petite taille et le plus souvent sous-traitantes, les nouvelles exigences des clients permettent l'ouverture sur d'autres secteurs et sur l'étranger. Leur stratégie de développement, bénéfique en matière d'emploi, associe organisation industrielle et gestion de la main-d'œuvre de type artisanal et entraîne la création de nouveaux postes de haut niveau.

SOMMAIRE

Introduction

Chapitre I. L'évolution des relations clients-fournisseurs dans l'automobile et dans l'armement-aéronautique

1. L'application du partenariat par les constructeurs automobiles
2. L'absence du partenariat entre les grands donneurs d'ordres de l'armement et de l'aéronautique et leurs sous-traitants

Chapitre II. Les stratégies des fournisseurs face aux nouvelles exigences de leurs clients

1. La stratégie de spécialisation sectorielle de la clientèle pour bénéficier des avantages du partenariat
2. La stratégie de diversification sectorielle de la clientèle basée sur l'image de marqué qualité
3. L'absence de stratégie : une entrave à toute réorganisation

Chapitre III. Les ressources humaines dans les stratégies des fournisseurs

1. Les changements dans la gestion de la main d'œuvre liés à la mise en place d'un système qualité
2. Une remise en cause partielle de la division du travail chez les partenaires
3. La diversification de la clientèle : une stratégie de développement de PMI associant organisation industrielle et gestion de la main d'œuvre de type artisanal

C o n c l u s i o n

Bibliographie

Les formes d'expression de l'impératif de sécurité : le cas d'une usine d'emballage métallique

#30 - juin 1990 - Nicolas Dodier

RÉSUMÉ

La façon dont l'impératif de sécurité s'exprime dans une usine, les réponses apportées par les personnes qui y travaillent, ne peuvent être comprises qu'à condition de ne pas les isoler de l'ensemble des problèmes rencontrés ni du mode de gestion adopté. Ceci peut se lire dans l'histoire d'une usine de fabrication de fûts métalliques, dans laquelle les directions successives font appel au paternalisme, au taylorisme, puis au modèle de la qualité totale et de la communication, qui, aujourd'hui, réinterprète à sa façon les réussites et les échecs antérieurs.

Dans ce modèle, le traitement de l'anomalie implique qu'il y ait détermination de sa cause sans déconsidération du responsable. Pannes, défauts, accidents sont donc autant de mises à l'épreuve du modèle et de révélateurs de

tensions. C'est au niveau de la ligne de fabrication que celles-ci s'observent le plus aisément. C'est là aussi que les questions de sécurité manifestent le plus leur spécificité et suscitent, par le biais d'instances formalisées ou non, le ressentiment ou la protestation. C'est là aussi que le modèle de communication trouve ses limites dans la volonté de démonstration par l'ouvrier de sa grandeur professionnelle face à l'expert.

SOMMAIRE

Introduction

I. La confection des récits du passé et la nouvelle politique de l'entreprise

1. Relations domestiques et développement des marchés
2. Stagnation du marché et imposition contestée d'un modèle taylorien d'organisation du travail
3. La mise en œuvre d'un nouveau modèle : la communication

II. Les dispositifs spécialisés de traitement des anomalies

1. Le service entretien et les réunions de maintenance
2. Les dispositifs spécialisés dans la santé et la sécurité du personnel
3. Les dispositifs du service qualité

III. Formes d'expression de l'impératif de sécurité sur les lignes de fabrication

1. Les épreuves de distribution des grandeurs professionnelles sur les lignes de fabrication
2. La défense du travailleur
3. L'impératif de sécurité

Conclusion

1. Les difficultés de construction d'une visibilité juste des anomalies et des résultats du travail
2. Impératifs de la qualité totale et mises en cause

Les classifications laitières à l'épreuve du changement technique

#29 - mars 1990 - Valérie Ouradou et Marie-Madeleine Vennat-Debaye

RÉSUMÉ

Comme dans bon nombre d'industries agro-alimentaires françaises, les entreprises de transformation laitière se répartissent en deux secteurs : le privé et le coopératif. En ce qui concerne les classifications professionnelles de branche, les salariés du premier secteur relèvent du système de classement « Parodi » ; les autres sont soumis à la technique d'« évaluation de la qualification du travail », globalement mieux acceptée des assujettis que la première.

Au cours des vingt dernières années, l'industrie laitière a connu de profondes et rapides mutations, générées notamment par la lutte pour la suprématie d'un des secteurs. Les classifications conventionnelles ont-elles réussi à accompagner l'évolution technique, organisationnelle et sociale de la branche ? La classification des

coopératives semble plus apte à répercuter les modifications intervenues dans les conditions de travail. Les critères d'évaluation qu'elle met en avant paraissent plus motivants pour les salariés, même si la place de certains d'entre eux reste à redéfinir.

Comment les industriels laitiers utilisent-ils les textes élaborés par leurs fédérations nationales ? Si quelques acteurs sociaux mettent l'accent sur l'inadaptation des accords de branche et réclament leur révision, leurs voix ne semblent guère se faire entendre.

À une époque où la ligne de partage des activités se situe plutôt en faveur des coopératives, où les stratégies de ces dernières s'apparentent de plus en plus à celles des sociétés privées et où la gestion des ressources humaines se singularise peu d'un secteur à l'autre, la juxtaposition de deux types de classification a-t-elle toujours sa raison d'être ?

SOMMAIRE

Introduction

Chapitre I. Une industrie, ... deux secteursI. Le particularisme coopératif

- a) Relations avec les producteurs de lait
- b) Fonctionnement des coopératives de transformation
- II. La coexistence des deux secteurs
- III. La gestion de la main-d'œuvre

Chapitre II. Deux systèmes de classificationI. La classification du secteur privé

- a) Les divisions catégorielles
- b) Les exemples de postes
- II. La classification des coopératives
- a) La cotation des postes ou des fonctions
- b) La grille d'analyse de poste
- c) La transposition des cotations en coefficients
- d) Les exemples de cotation

Chapitre III. Les classifications laitières face aux changements sociaux et techniques

- I. La classification des industriels privés
- II. La classification des coopératives

Chapitre IV. Des usages différents des classifications laitières

- I. L'entreprise S.
- II. L'établissement J.
- III. La coopérative M.
- IV. L'usine C.

Essai sur les logiques économiques liées aux initiatives pour l'emploi

#28 - juillet 1990 - Stéphane Callens

RÉSUMÉ

Face à la variété de comportements constatée dans l'utilisation des aides à l'emploi par les entreprises, l'auteur propose une grille générale qui permettrait de réduire cette multiplicité à une pluralité cohérente et de fournir une nouvelle mise en perspective de la politique publique de l'emploi.

Il distingue ainsi dans un premier temps cinq logiques fondant le comportement des unités économiques ayant recours aux dispositifs publics d'aide à l'emploi : une logique dite industrielle se caractérise par des recours groupés dans une procédure collective. La logique dite commerciale traduit la volonté de saisir les opportunités de baisse du coût de la main-d'œuvre offertes par les dispositifs publics. Une logique de spécialité se singularise par l'accent qu'elle porte sur la transmission d'un savoir-faire spécifique. Il faut enfin distinguer une logique civique, où l'unité économique prend en compte le déséquilibre du marché du travail, d'une logique d'arrangements personnalisés où le recours à la mesure publique ne résulte que d'arrangements individualisés entre l'employeur et le salarié.

L'« algèbre » de ces cinq logiques a été expérimentée sur un échantillon de 500 entreprises de 10 salariés et plus. Le programme CLELIE (Conjectures sur les Logiques Économiques Liées aux Initiatives pour l'Emploi) développé à cette occasion a permis de dresser une première carte précisant les principales caractéristiques propres à chaque logique d'entreprise.

SOMMAIRE

Introduction

Première partie. Les cinq logiques

1. La logique commerciale
2. La logique industrielle
3. La logique de spécialité
4. La logique civique
5. La logique d'arrangement personnalisé

Tableau récapitulatif

Seconde partie. La diversité des attitudes

1. Les « abstentionnistes »
2. La multiplicité des formes d'usage
3. Synthèse des résultats

Conclusion

Annexe 1 : l'échantillon d'étude

1. Répartition des entreprises
2. Vingt mesures d'aides à l'emploi

Annexe 2 : Le programme CLELIE

1. Un exemple de fonctionnement
2. La base de règles de CLELIE
3. Score et ratios

Gestion de la main-d'œuvre à la Compagnie Française des Téléphones Thomson-Houston dans les années 1930

#27 - juin 1989 - Catherine Omnes

RÉSUMÉ

L'étude de la gestion du personnel ouvrier à la Compagnie Française des Téléphones Thomson-Houston dans les années 1930 met d'abord en évidence les spécificités de l'emploi dans l'industrie téléphonique, puis les ajustements opérés par l'entreprise dans le double contexte de crise et de mutations technologiques et sociale des années 1930. Par la minutie, la rapidité et la dextérité qu'elle requiert, la production téléphonique encourage à une féminisation élevée et impose une forte sélectivité à l'embauche sur des critères d'âge et d'expérience professionnelle.

Le caractère irrégulier de la production contribue, en outre, à décomposer le personnel ouvrier en un noyau stable et une main-d'œuvre à la fois experte et très mobile, qui circule sur un marché du travail intra sectoriel englobant les différentes entreprises de la construction électrique de la région parisienne.

Les années 1931-1936 sont porteuses de nouveaux arbitrages entre partage du travail et intensification des rendements, entre stabilisation de la main-d'œuvre et accélération du turn-over. Pendant la crise (1931-1935), l'entreprise cherche à s'attacher le personnel le plus compétent, en maintenant notamment les salaires, tout en accroissant simultanément la rotation de la majorité de la main-d'œuvre.

Parallèlement, une réorganisation du travail semble être menée, qui est l'occasion d'une refonte de la grille des qualifications. Celle-ci aboutit à l'exclusion générale des femmes des catégories des emplois qualifiés. 1936 confirme cette exclusion mais apporte une augmentation notable des salaires, une réduction de l'écart entre salaires féminins et masculins et un ralentissement de la mobilité.

SOMMAIRE

Introduction

Chapitre I. Spécificité de l'emploi féminin dans la téléphonie

1. Embauche sélective
2. Rotation élevée de la main d'œuvre

Chapitre II. Emploi féminin et gestion de crise

1. Ajustement par les effectifs et la durée du travail
2. Politique de sélection de la main-d'œuvre
3. Politique des salaires

Chapitre III. Emploi féminin et mutations structurelles

1. Les mutations de l'organisation du travail
2. L'impact de 1936 sur l'emploi féminin
3. Le ralentissement de la mobilité externe

C o n c l u s i o n

N o t e s

L i s t e

Liste des graphiques

d e s

t a b l e a u x

Gestion du personnel et esprit-maison dans une entreprise Lyonnaise entre 1913 et 1955

#26 - juin 1989 - François Robert

RÉSUMÉ

Après avoir retracé les grandes étapes de la création, puis du développement et de la diversification d'une entreprise lyonnaise d'électroménager entre 1913 et 1955, l'auteur procède à une analyse plus approfondie des données quantitatives contenues dans les archives de l'entreprise et relatives à la fluctuation des effectifs et à la rémunération de la main-d'œuvre ouvrière.

C'est pour lui l'occasion d'esquisser une analyse de l'articulation entre une gestion du personnel qui reste longtemps implicite et non formalisée, mais qui s'exprime dans ces données, et un discours directorial axé sur la stabilisation des effectifs et l'attachement à l'entreprise et visant à créer une certaine image de l'entreprise comme communauté.

Il s'agira, pour cela, de cerner dans un premier temps les caractéristiques des ouvriers embauchés : origine géographique et qualification notamment, puis d'étudier la stabilité effective du personnel et les éléments de la politique de rémunération qui peuvent y contribuer.

SOMMAIRE

Introduction

I. Historique

1. Les dirigeants
2. Le conseil d'administration
3. L'espace usinier
4. La fabrication

5. Évolution des affaires

II. Les sources

- a) Description des sources utilisées
- b) Informatisation des données

III. Le profil de la main-d'œuvre

- a) Evolution des effectifs
- b) Les qualifications

IV. Politiques de stabilisation a) Les flux

- 1. Les mouvements saisonniers
- 2. Les causes de sortie déclarées par la Direction
- 3. La modification des structures
- 4. Les facteurs de stabilité
- b) La politique salariale

- 1. Les salaires
- 2. Les primes

C o n c l u s i o n

Bibliographie

Annexes

- 1. Tableaux de données brutes
- 2. Divers (photographies, catalogue)

Marché contemporain et pratiques de modernisation : le cas de l'électroménager en France

#25 - mai 1989 - Quynh Delaunay

RÉSUMÉ

Les études sur les pratiques contemporaines de modernisation des entreprises et sur les transformations qui en résultent mettent généralement l'accent sur l'évolution des techniques de production et d'organisation. S'il est vrai que les nouveaux moyens de production sont à l'origine de modifications de l'organisation du travail, ils n'en sont pas toujours les seules causes. Un nouveau produit peut susciter des transformations techniques parce que sa réalisation nécessite des conditions relatives à l'obtention de la qualité et pas seulement à une meilleure productivité.

L'exemple retenu ici est celui de l'électroménager, qui produit des biens de consommations courantes avec une main-d'œuvre peu qualifiée, par un travail s'effectuant en flux discontinu et n'utilisant que faiblement des procédés tels que la robotique ou l'information industrielle. On a montré comment l'étroitesse de la notion de fonctionnalité du produit a conduit à sa crise, et comment les responsables du secteur ont mené une réflexion nouvelle sur les caractéristiques utiles du produit.

La grande modification induite par cette réflexion réside dans l'inversion d'un processus séculaire d'abstraction du travail, dans le retour à la compréhension globale du produit et des opérations de production. D'un état stable aux relations codifiées, on est passé à un monde mouvant où l'adaptation devient un élément-clé de la qualification. Ceci amène une reformulation des composantes de la qualification, sensible notamment dans le contenu des actions de formation.

SOMMAIRE

Introduction

Chapitre I. Le traitement des transformations techniques dans les thèmes et conceptsI. Un terrain occupé par les économistes et les sociologues

1. Progrès techniques et rapports sociaux
2. Un lieu inducteur de changements : le processus de fabrication

II. Le système technique et les facteurs de son évolution

1. Le système technique
2. Les facteurs d'évolution du système technique : le commerce international et les stratégies des entreprises

Chapitre II. Le commerce international : crise et révolution du produitI. Mode d'existence du système d'objets : une tension entre l'abaissement des coûts et l'amélioration des caractéristiques utiles

1. Caractéristiques du secteur de l'électroménager
2. Permanence dans la recherche d'économies d'échelles : Rachat, absorptions et investissements de rationalisation
3. Recherche de solutions nouvelles à la crise de la valeur

II. Révolution du produit et retour à la valeur d'usage

1. La culture et l'économie : évolution du rôle du culturel dans l'économie
2. Le rapport du produit à la gamme des techniques
3. La révolution du produit
4. Les résultats

Chapitre III. L'impact de la révolution du produit et les configurations nouvelles du système technique dans les entreprisesI. L'inversion du processus d'abstraction du travail par le retour aux caractéristiques utiles du travail

1. La tendance séculaire du travail industriel à l'abstraction
2. Un produit plus complexe et une représentation symbolique de l'activité de production

II. La qualification : une composante du système technique

1. La qualification : une définition dépendant de l'organisation de travail et du choix social des connaissances transmises

2. La construction d'une qualification : les facultés intellectuelles et affectives mises en jeu par les programmes de formation

3. Le complément d'une qualification : actions simultanées sur les motivations individuelles et collectives

C o n c l u s i o n

É l é m e n t s

Annexe

d e

b i b l i o g r a p h i e

Les restructurations dans les grandes entreprises : politiques de recomposition de la main-d'œuvre et plans sociaux d'accompagnement des suppressions d'emplois

#24 - septembre 1988 - Robert Ardenti, Philippe Vrain

RÉSUMÉ

Les restructurations entreprises dans les grands groupes industriels français dans la première moitié des années 80 s'inscrivent en rupture avec les politiques antérieures de gestion de la main-d'œuvre. Les priorités dévolues à l'accroissement de la productivité et de la rentabilité se traduisent notamment par la compression des dépenses de personnel. Les suppressions d'emploi qui en résultent sont l'occasion de recomposer le collectif de travail en éliminant la main-d'œuvre jugée la moins adaptée aux nouveaux impératifs techniques et organisationnels.

L'enquête présentée ici a été menée dans 33 établissements appartenant à ces groupes ; elle met en lumière la logique et les modalités des plans sociaux qui ont accompagné les restructurations. Elle analyse les critères de licenciement retenus, et la façon dont les plans sociaux intègrent et utilisent les différentes dispositions destinées à faciliter la réinsertion professionnelle. L'attitude des parties concernées : directions d'entreprises, syndicats, institutions du service public de l'emploi est également un élément important de la réussite de tels dispositifs, dans un contexte souvent marqué par une dérive conflictuelle des relations sociales. Ces plans sont donc le reflet de la volonté des entreprises de s'engager ou non dans le reclassement de leurs salariés, opération difficile sur laquelle pèse le handicap de la faible qualification de la plupart des personnes licenciées, et celui d'environnements locaux souvent très défavorables.

Le bilan général tiré par les auteurs exprime particulièrement bien ces difficultés, il montre aussi que le processus d'exclusion engagé au niveau des entreprises se poursuit sur le marché du travail extérieur.

SOMMAIRE

Introduction : Hypothèse, méthodologie et réalisation de l'enquête

Première partie : Contexte des restructurations, politique de gestion de l'emploi et processus de recomposition de la main-d'œuvre
Chapitre I : Caractéristiques des établissements enquêtés, motifs des restructurations, évolutions démographiques et politiques de gestion de la main-d'œuvre antérieures aux restructurations

1. Caractéristiques économiques et structures de l'emploi des établissements enquêtés ; spécificité des zones d'emploi environnantes

2. Le contexte économique et technologique à l'origine de l'enquête

3. Évolution démographique de l'entreprise et politique de gestion de main-d'œuvre antérieure aux restructurations de 1985-86

Chapitre II : Les restructurations de 1985-86 ; détermination des sureffectifs, critère de licenciement, et processus de recomposition de la main-d'œuvre

1. Les restructurations de 1985-86 ; détermination des sureffectifs et critères de suppressions d'emplois

2. Les critères catégoriels et individuels de licenciements

3. Bilan des restructurations et recomposition du collectif de travail. Scénarios prospectifs : Vers la mise en œuvre d'une politique de remodelage permanent des ressources humaines au sein des grandes entreprises

Deuxième partie : Modes d'externalisation de la main d'œuvre et reconversion des salariés : plans sociaux, dispositifs d'aide au reclassement et bilan des réinsertions professionnelles

Chapitre III : Élaboration des plans sociaux par les entreprises et dispositifs de reclassement

1. La négociation des plans sociaux avec les représentants du personnel et l'administration du travail

2. Le contenu des plans sociaux

3. L'architecture des plans sociaux : la place accordée aux dispositifs de reclassement

Chapitre IV : Réalisation des plans sociaux : modalités de départs et orientations suivies en matière de reclassement par les entreprises

1. Bilan global des départs

2. Profils de départs et reclassement direct des salariés

Chapitre V : Facteurs qui conditionnent la réinsertion professionnelle et le bilan des dispositifs d'aide à la reconversion

1. La qualification des salariés et la situation du marché du travail local : deux facteurs qui conditionnent de manière déterminante la réussite d'une reconversion

2. Relations du travail dans l'entreprise et positions des organisations syndicales vis-à-vis du congé de conversion : l'impact des conflits sociaux sur l'adhésion des salariés au dispositif et sur son fonctionnement

3. La reconversion économique : ampleur et limite de son apport dans l'aide au reclassement

4. Les dispositifs de soutien au reclassement externe et les sujets de conversion

5. Bilan général de la réinsertion professionnelle

C o n c l u s i o n

A n n e x e s

Bibliographie

L'ordre des licenciements économiques

#23 - août 1988 - Christian Bessy

RÉSUMÉ

L'étude des procédures de licenciement collectif pour motif économique constitue un pôle d'observation privilégié des processus de sélection de la main-d'œuvre puisque, à cette occasion, les entreprises sont confrontées au problème de l'évaluation des qualités de leurs salariés.

Il apparaît que, dans certains cas, l'accord sur un critère d'ordre des licenciements peut conduire à une quasi-automaticité de la sélection, la négociation ne portant plus que sur l'effectif global du licenciement. A contrario, l'absence de toute convention peut être la source de nombreux litiges et de situations troubles. Les directions semblent alors buter sur le problème de l'articulation entre des critères généraux facilement

observables, comme le sont des postes de travail, et des critères locaux plus difficiles à objectiver, mais qui ne sont pas injustifiables.

L'étude rétrospective de la codification légale et conventionnelle de l'ordre des licenciements en France montre qu'après une période qui démarre véritablement à partir de 1936, on assiste à un quasi-recul de cette codification depuis une vingtaine d'années.

De plus, aujourd'hui, elle s'avère de moins en moins adaptée à une configuration économique caractérisée par des mouvements amples de restructuration des entreprises, où le licenciement intervient après une durée longue de présence dans l'entreprise et signifie la suppression définitive du poste.

La situation française est d'ailleurs particulière par rapport au système du « lay-off » américain ou au dispositif légal qui encadre l'ordre des licenciements collectifs en Allemagne de l'ouest.

SOMMAIRE

Introduction

I. Usages et codification de l'ordre des licenciements

a. De l'encadrement de la démission à la réglementation du congédiement

b. La relative faiblesse de la codification de l'ordre des licenciements

2. Après 1945

a. Le développement de la codification de l'ordre des licenciements dans les conventions collectives

b. La codification dans les règlements intérieurs

c. Le recul de la codification légale et conventionnelle de l'ordre des licenciements

II. Un objet fréquent de litige ?

1. Le principe de « l'employeur seul juge » et la notion de rupture abusive

2. Le conflit d'attribution des compétences

3. L'intervention de l'inspecteur du travail

III. Étude de cas

a. La diversité des mesures

b. Ordre des licenciements et polyvalence

c. Les acteurs de l'évaluation

d. Le critère de l'âge

e. Les syndicats et l'ordre des licenciements

f. L'intervention de l'inspecteur du travail

2. L'entreprise C.

a. Les critères annoncés

b. Un jugement arbitraire ?

C o n c l u s i o n s

Annexes

Stratégie d'innovation des PME de l'industrie laitière

#22 - septembre 1988 - Pierre Boisard, Marie-Thérèse Letablier

RÉSUMÉ

L'innovation emprunte des voies multiples, adaptées aux caractères propres des différentes entreprises, non seulement à leur taille, mais également à leur histoire, à leur insertion dans le tissu industriel et à la qualification des ressources qu'elles engagent. Sa réussite repose sur son adéquation à la cohérence d'ensemble des ressources, aux modes de constitution de la qualité des produits et à la qualification des personnes. Les petites entreprises ont souvent des stratégies d'innovation qui leurs sont propres. Dans ce document, on observe les choix réalisés par les PMI de l'industrie laitière et les mises en œuvre des innovations, en relation avec leurs logiques productives.

Toutes les formes d'innovation ne sont pas possibles dans toutes les entreprises. Si l'innovation est peu compatible avec une logique de production domestique, elle est inscrite dans la logique industrielle. Cependant, les entreprises domestiques s'adaptent à l'évolution de leur environnement en aménageant des compromis leur permettant de rester performantes : la mise au point et l'utilisation de robots mouleurs de camembert constitue un exemple réussi d'assemblage de ressources domestiques et industrielles. À l'opposé un investissement trop radical dans des équipements industriels peut être fatal à une entreprise domestique.

Les entreprises industrielles, en revanche, ont à leur disposition une gamme de parcours d'innovation ; cependant, elles ne sont pas pour autant dispensées d'assurer la cohérence de leurs ressources dont certaines demeurent marquées par les liens domestiques. L'adaptation de l'emploi et les nouveaux investissements en ressources humaines sont analysés ici à partir de plusieurs cas d'entreprises. On examine successivement la mise en place d'une nouvelle politique de gestion de l'emploi dans le cadre d'une modernisation industrielle, les difficultés d'adaptation de la main-d'œuvre lors d'un changement d'un modèle de production, un compromis dans la gestion des ressources humaines entre principes domestiques et industriel, enfin le développement des fonctions commerciales et industrielles dans une PMI nouvellement créée.

SOMMAIRE

Introduction

Chapitre 1. L'industrie laitière en France1. Un secteur qui recouvre la filière lait

1.1. L'identité du secteur

1.2. Les relations avec les producteurs et la question des quotas

1.3. Les relations avec la distribution

1.4. Les nouvelles conditions du développement

2. La place des PMI

3. Un secteur qui innove

3.1. Les techniques membranaires

3.2. L'automatisation

3.3. Les biotechnologies

3.4. Les innovations de produits

4. Les caractéristiques de l'automatisation

4.1. Les obstacles techniques à l'automatisation

4.2. Esquisse d'un état de l'automatisation dans les PMI du lait

Chapitre 2. L'innovation des produits

1. Élargissement des gammes

2. Nouveaux produits

2.1. Recherche de nouvelles valorisations de la matière première

2.2. Diversification des produits à partir d'une technologie et d'un savoir-faire

2.3. Création d'un produit nouveau

3. Fluctuations du marché et produits nouveaux

Chapitre 3. Automatisation et rationalisation des process de production

1. Automatisation et simplification du processus productif

2. Le robot mouleur : un automate « domestique »

3. L'automatisation généralisée : pari perdu d'une PMI « domestique »

Chapitre 4. L'adaptation de l'emploi et les nouveaux investissements en ressources humaines1. La modernisation dans le modèle de production industriel

1.1. Une main-d'œuvre locale sans formation

1.2. Une nouvelle politique de gestion de l'emploi

1.3. La restructuration de l'organisation du travail

2. Du modèle de production domestique au modèle de production industriel : une mutation périlleuse

2.1. Difficultés d'adaptation de la main-d'œuvre lors d'un changement brutal de modèle de production

2.2. La laiterie S. : le maintien d'une gestion domestique de la main-d'œuvre

3. Le compromis entre ressources domestiques et ressources industrielles

4. Le développement des fonctions commerciales et recherche-développement dans une nouvelle PMI

4.1. La politique de recrutement

4.2. L'organisation du travail

4.3. La formation

4.4. Les relations professionnelles

[Page précédente](#) [Page suivante](#)



<https://ceet.cnam.fr/publications/dossiers-de-recherche-2-4-958852.kjsp?RH=1507624655036>