

1.

Les restructurations industrielles : une fatalité du marché ?

Armelle Gorgeu, René Mathieu, CNRS-Centre d'études de l'emploi

2.

Les PME de l'habillement à Roanne et Cholet. Une dynamique à rebours de l'histoire

Bruno Courault, Elisabeth Parat, Centre d'études de l'emploi

Article publié in *Les dynamiques de PME, Approches internationales*. Courault B., Trouvé P. (sous la dir. de), Paris, PUF, collection des Cahiers du Cee, 2000.

3.

Les décisions en matière de restructuration : une boîte noire ?

Rachel Beaujolin-Bellet (Reims Management School)

(Canevas d'intervention)

4. Les justifications des licenciements

Tristan Boyer, Université catholique de Louvain–Centre de philosophie du droit

(Canevas d'intervention)

1.

Les restructurations industrielles : une fatalité du marché ?

Armelle Gorgeu, René Mathieu, CNRS-Centre d'études de l'emploi

Canevas d'exposé

Cette communication porte sur les restructurations dans le cadre d'une filière industrielle, la filière automobile. En France, le poids économique et social de cette filière reste très important, malgré une forte diminution des effectifs chez les constructeurs depuis une vingtaine d'années. Notre objectif est de nous intéresser d'abord, en amont des restructurations dans les usines, au rôle que jouent la pression des constructeurs et l'internationalisation des marchés et des capitaux, pour montrer les situations de vulnérabilité qui en découlent, et analyser plus précisément, mais brièvement, les différents types de restructurations.

I Pression des constructeurs, internationalisation des marchés et des capitaux

1 L'émergence et l'évolution de la filière automobile en France

On est passé en France d'une situation de sous-traitance à la fin des années 70 à la constitution par les constructeurs français d'une filière hiérarchisée qui évolue en permanence, et qui est maintenant européenne. Les constructeurs français, mais aussi étrangers, jouent un rôle de domination à l'égard des fournisseurs de 1^{er} rang qui traitent directement avec eux, et ceux-ci répercutent leurs exigences sur les autres fournisseurs, (2^{ème} et 3^{ème} rang), qui n'ont plus de contact direct avec les constructeurs. Plusieurs dates sont marquantes dans l'évolution des relations entre les constructeurs et leurs fournisseurs.

Ce qui ressort de la politique des Achats des constructeurs, c'est la remise à plat de l'organisation industrielle, à partir d'une externalisation croissante auprès de fournisseurs fortement sélectionnés de produits complets rentrant dans un véhicule. Tout s'enchaîne autour du triptyque Qualité-Délai-Coût. Le panel des fournisseurs directs (dits de 1^{er} rang) retenus par les constructeurs français, est constitué d'entreprises responsables de la qualité des produits livrés, capables de livrer en juste à temps, de concevoir leurs produits et de travailler en collaboration avec les équipes des constructeurs lors de la création d'un nouveau modèle de véhicule, et de pouvoir rivaliser avec des concurrents internationaux.

La constitution et l'évolution de la filière signifie : une externalisation croissante des constructeurs, qui recentrent leur activité sur l'assemblage final du véhicule et la fabrication de moteurs et boîtes de vitesse ; une spécialisation et une dépendance accrue des fournisseurs à l'égard de l'automobile, car les spécificités de l'automobile ne permettent pas une diversification vers d'autres secteurs ; la suprématie de groupes internationaux pour les fournisseurs de premier rang qui doivent travailler pour tous les constructeurs présents en Europe et ne pas hésiter à délocaliser leurs activités pour gagner sur les coûts ou suivre les constructeurs.

Aujourd'hui, la pression sur les coûts qu'exerce les constructeurs, la norme internationale qualité récente spécifique automobile IsoTS, l'installation de Parcs Industriels Fournisseurs (les PIF) sur les sites de montage véhicules des constructeurs pour que les équipementiers livrent en temps réel une partie du véhicule, sont les éléments qui remodelent la filière automobile, mais l'évolution est incessante. Cette filière s'est internationalisée avec le marché européen et est dominée par de grands groupes.

2 L'internationalisation des marchés et des capitaux qui caractérise aujourd'hui cette filière en France

Les constructeurs automobiles forment aujourd'hui dans le monde un oligopole. La concurrence est de plus en plus exacerbée entre eux, car ils cherchent à pénétrer l'ensemble des marchés dans le monde, notamment le marché européen et les marchés émergents, entraînant dans leur sillage les fournisseurs de 1^{er} rang qui sont incités à les suivre.

Chez les constructeurs, l'implantation étrangère sur le sol français a commencé avec l'installation en 1997 de la filiale de Daimler Chrysler qui monte la Smart en Lorraine, et s'est poursuivie avec celle, en 2000, de Toyota dans le Nord.

Par contre, les entreprises étrangères sont présentes depuis longtemps chez les équipementiers automobiles. 69% du chiffre d'affaires de ce secteur étaient réalisés par des étrangers au 1^{er} janvier 1998, et deux groupes équipementiers figuraient parmi les huit groupes étrangers qui employaient à eux seuls plus de 13% des effectifs des entreprises industrielles étrangères implantées en France. Les investissements étrangers sont également importants chez d'autres fournisseurs automobiles, qui n'apparaissent pas (dans les statistiques) comme

équipementiers, notamment en plasturgie où de nombreuses entreprises ont été rachetées par des groupes américains en 1999. La concentration des groupes s'est beaucoup accélérée depuis 1999, et a entraîné de nombreux changements dans la nationalité des capitaux. Les constructeurs français se trouvent confrontés à des groupes équipementiers américains plus puissants qu'eux.

L'internationalisation croissante des capitaux dans la filière automobile en France pose le problème de l'éloignement des centres de décision. D'un point de vue général, les groupes étrangers ne laissent pas d'autonomie à leurs établissements en ce qui concerne les grandes décisions (investissements, recrutements de cadres et même de tout personnel en CDI, politique des salaires).

Au sein de la filière automobile, se diffuse progressivement, sous l'impulsion des constructeurs, une même "culture" et un modèle de gestion qui se réfère à la "production au plus juste". Celui-ci se veut international et préconise des outils de gestion visant à accroître la qualité et la productivité qui, pour la plupart, font référence aux méthodes japonaises revues par les Américains. Ce sont les groupes cotés en bourse qui sont les plus exigeants en matière de rentabilité. En particulier, les Américains sont très procéduriers et les directions des usines appliquent les outils de management mis à leur disposition pour améliorer les nombreux indicateurs de performance. Ces indicateurs sont un baromètre, et de leur évolution peut dépendre la survie de l'usine.

II Les restructurations des usines de la filière automobile

1 En amont des restructurations, les situations de vulnérabilité

Les situations de vulnérabilité peuvent être durables, ou liées à un changement. Elles peuvent être dues, pour les usines fournisseurs, aux relations avec les constructeurs ou au groupe d'appartenance. Il est fréquent que les situations de vulnérabilité aient plusieurs causes (par exemple à la fois les relations avec le constructeur et le groupe). On constate qu'avec les exigences croissantes des constructeurs en matière de qualité, coûts et délais, les situations de vulnérabilité des usines tendent à s'accroître.

Sont notamment en situation de vulnérabilité durable : les usines fournisseurs dédiées à une usine du constructeur, voire à un seul modèle de voiture, car leur pérennité n'est pas assurée ; les usines fournisseurs appartenant à des groupes américains ou anglais cotés à la Bourse de New York, ou de Londres, dont les capitaux sont détenus en grande partie par des fonds de pension ; les usines fournisseurs qui sont d'anciens établissements appartenant aux constructeurs, et qui ont de ce fait gardé des habitudes et certains avantages jugés par les groupes fournisseurs qui les ont rachetés comme incompatibles avec la rentabilité recherchée ; les usines fournisseurs fabriquant des produits qui risquent de devenir obsolètes en raison des matériaux utilisés ou de changements technologiques.

D'autres usines, et elles sont nombreuses, sont en situation de vulnérabilité suite à des changements : perte de marchés ; achat par un groupe pour une PMI indépendante, modifications des frontières du groupe d'appartenance ; mise en concurrence avec des filiales que le groupe vient d'implanter dans les pays à bas salaires, décision prise par le groupe d'externaliser des activités réalisées en interne ; décision de spécialiser les usines du groupe en Europe par produits.

2 Deux types de restructurations

On peut constater deux catégories de restructurations dans la filière automobile en France : celles qui se font sans suppressions d'emplois en CDI, mais en jouant sur le recours à l'intérim qui est très important dans cette filière, et celles qui aboutissent à des plans sociaux et à des licenciements. Les premières peuvent constituer une alternative aux secondes mais elles peuvent aussi, cas fréquent, constituer la première étape d'un processus qui aboutit dans un second temps à un plan social et/ou à des licenciements. A la fin des années 1980 et au cours de la décennie 1990, les constructeurs ont fait des plans sociaux récurrents en jouant sur les mesures d'âges, ce qui leur a permis d'éviter en règle générale les licenciements secs. Dans la décennie 1990, les équipementiers et les autres fournisseurs de premier rang, qui ont bénéficié pourtant de nouveaux marchés, ont opéré des restructurations des deux catégories surtout dans leurs usines anciennes. De nombreuses PMI qui travaillaient auparavant pour les constructeurs ont connu des restructurations avec suppressions d'emplois en raison de pertes de marchés, avec licenciements et parfois fermeture d'usines pour celles qui n'ont pas su diversifier leurs marchés hors automobile. Depuis 2000, on constate à la fois des restructurations sans suppressions d'emplois en CDI, notamment chez les constructeurs, en jouant énormément sur l'intérim, et des restructurations avec plans sociaux et licenciements.

Dans les enquêtes que nous avons réalisées depuis le début de l'an 2000, nous avons rencontré plusieurs cas de restructurations sans suppressions d'emplois en CDI, suite à des baisses de commandes, à des changements de produits, à des changements de groupe, ou bien dans le cadre d'attente d'un nouveau marché et d'incertitudes sur celui-ci. Selon les cas, ces restructurations se traduisent par le renvoi de toute ou partie des intérimaires, par

des mutations de personnel au sein de l'usine, par l'arrêt de toute embauche, par du rapatriement de sous-traitance, par des mises à la retraite anticipée de personnel volontaire etc.

Les restructurations avec suppressions d'emplois en CDI sont fréquentes dans la filière automobile, et il y en a eu même dans la période de forte expansion qui a marqué le début des années 2000. Ces restructurations peuvent correspondre à des fermetures d'usines constructeur (cas de Matra Automobile en 2003) mais surtout d'usines fournisseurs, notamment d'usines fournisseurs de proximité dédiées, non retenues au moment du renouvellement des modèles de voitures. Les suppressions d'emploi peuvent concerner surtout les emplois les moins qualifiés, ce qui semble le cas notamment dans le cadre des délocalisations de production dans les pays à bas salaires, ou dans celui de restructurations en liens avec des opérations d'automatisation et de robotisation. Mais elles peuvent aussi se traduire par des suppressions d'emplois ne concernant que la catégorie MOI (main-d'œuvre de structure dite indirecte), ce qui semble courant dans les grands groupes américains cotés en bourse qui ont des ratios Main-d'œuvre indirecte (MOI)/ Main-d'œuvre de production, dite directe (MOD).

ORGANISATION DU TRAVAIL ET GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE DANS LA FILIERE AUTOMOBILE

Chapitre II (pages 39 à 58) de l'ouvrage : *La polyvalence ouvrière dans la filière automobile: exigences et pratiques*, Armelle Gorgeu, René Mathieu, Michel Pialoux, Olivia Blum. Ministère de l'Education nationale, CPC Documents, 2002/3

Ce chapitre est un rappel des résultats d'une recherche, effectuée en 1996-1997 pour le Commissariat Général du Plan, qui mettent en relief le rôle de domination qu'ont joué les constructeurs automobiles sur l'ensemble des usines qui participent à la réalisation d'une voiture. Les deux constructeurs français ont en effet mis en place une nouvelle organisation productive, après avoir hiérarchisé leurs fournisseurs et constitué ainsi une filière¹, dont l'ossature reste toujours vraie en 2001. Cette organisation « a permis aux constructeurs de transférer à leurs sous-traitants une partie du risque industriel et de mieux réagir aux variations des marchés » (Reinaud, 2001). Selon le véhicule, la part des achats dans le prix de revient se situe en effet entre 65% et 70%. Après une brève présentation de la constitution de la filière automobile, nous montrons que les constructeurs ont favorisé la diffusion en son sein d'un même mode de fonctionnement, mais que des différences apparaissent néanmoins dans les pratiques de gestion de la main d'œuvre des usines.

La constitution d'une filière est l'aboutissement d'une stratégie mise en place dans la décennie 80 et qui s'est forgée par étapes successives. Elle a pour résultat de classer et de hiérarchiser les fournisseurs, de faire émerger des spécialisations, et d'obliger tous les fournisseurs à adopter des méthodes organisationnelles similaires. Obtention de la qualité par l'application des normes internationales Iso 9000² et de la norme spécifique des constructeurs français Assurance Qualité Fournisseurs (AQF), nouvelle organisation productive (flux tendu, livraison en juste à temps, organisation du travail en groupe autonome, etc.), et transformation du contenu du travail ouvrier en sont les éléments unificateurs.

Cette filière automobile est composée des usines des constructeurs automobiles et de celles des fournisseurs qui participent à la réalisation d'une voiture. Ainsi, parmi les fournisseurs deux niveaux (ou rangs) apparaissent clairement.

Les fournisseurs de premier rang sont en lien direct avec les constructeurs ; ils ont d'abord été sélectionnés sur la capacité à fabriquer des produits de qualité³, puis d'autres critères seront ajoutés, notamment l'importance de leur chiffre d'affaires⁴ à la fin de la décennie 90. L'assurance de la qualité « est la première étape de l'instauration d'un climat de confiance et à ce titre apparaît comme la clé de voûte du partenariat » (Gorgeu, Mathieu 1993) Elle a permis l'externalisation de la fabrication de sous-ensembles fonctionnels des usines des constructeurs vers des fournisseurs retenus de leur panel avec la mise en place des livraisons en juste-à-temps.

Les fournisseurs de premier rang sont généralement des équipementiers, c'est-à-dire des entreprises maîtrisant entièrement une fonction depuis la recherche-développement en passant par la fabrication et ayant la

¹ La notion de filière « permet de repérer acteurs, stratégies, structures et performances à partir d'une définition initiale privilégiant la dimension technique : il s'agit de la suite d'opérations conduisant de la matière première à un produit fini » (Banville, Chanaron, 1991)

² Les normes internationales de la série ISO 9000 sur la conformité des systèmes d'assurance qualité des entreprises se répartissent en trois modèles : ISO 9001 conception, développement, production, installation, prestations associées ; ISO 9002 production, installation, prestations associées ; ISO 9003 contrôle, essais finals. D'après une enquête du SESSI effectuée en 1995, la certification ISO 9002 est la plus fréquente dans l'industrie (66% contre 29% en ISO 9001 et 5% en ISO 9003) (Tourneur, 1998).

³ Chez les deux constructeurs étudiés [PSA et Renault] le discours précise que le prix n'est plus le critère majeur, ce que confirme dans les deux cas le choix de fournisseurs plus chers mais supérieurs à leurs concurrents du point de vue de la qualité et/ou du service. » (Neuville, 1997).

⁴ Les constructeurs français ne gardent dans leur panel de fournisseurs que les entreprises dont le chiffre d'affaires annuel est au moins d'un milliard de francs.

responsabilité de la livraison⁵. Par fonction il est entendu un ensemble fini prêt à être monté dans un véhicule comme le siège, la ligne d'échappement, le tableau de bord, ect. Les équipementiers ont dû créer des unités de production à proximité des usines de montage des constructeurs (Gorgeu, Mathieu, 1995) pour répondre à la nouvelle organisation productive en flux tendus. Après la qualité, puis les délais, les constructeurs français se sont attaqués à la productivité de la filière.

Les entreprises du second rang n'ont plus de relations directes avec les deux constructeurs français (par contre, elles peuvent en avoir avec des constructeurs étrangers)⁶. Elles sont sur le marché de la sous-traitance. Elles doivent proposer un produit prêt à l'utilisation par le client. Ces entreprises sont généralement de petits groupes familiaux, en croissance, fabriquant des produits complets ou des sous ensembles, spécialistes dans une technologie. Elles doivent être certifiées Iso 9002 et subir l'audit de leurs clients équipementiers et sont soumises, dorénavant, à la concurrence internationale. Les entreprises du premier niveau y récupèrent une partie des gains de productivité demandés par les constructeurs.

Alors que les constructeurs poursuivent leur politique de désintégration, en confiant une part de plus en plus importante de leurs productions et de la recherche-développement à leurs fournisseurs de premier rang, la stratégie développée par l'ensemble des fournisseurs de la filière est l'intégration la plus large : par l'absorption d'entreprises, par le rapatriement de la sous-traitance de capacité et surtout par l'intégration de celle de spécialité avec comme conséquence de faire péricliter le troisième niveau de sous-traitance sans toutefois le faire disparaître.

I LA DIFFUSION D'UN MEME MODE DE GESTION

Les constructeurs français ont incité leurs fournisseurs à adopter un même mode de gestion se référant au « modèle japonais », qu'ils cherchent à mettre en place dans leurs ateliers, après qu'il ait été expérimenté dans les usines d'équipement automobile de création récente ; celles-ci ont été implantées à proximité de leurs usines terminales, c'est-à-dire de montage automobile, dans une organisation de livraisons en juste à temps. Dans quasiment toutes les usines étudiées de la filière, une articulation très forte apparaît entre les innovations organisationnelles, le développement des compétences par le recours au marché externe et à la formation, et la mise en place du management participatif et d'innovations salariales visant à accroître la flexibilité et la productivité.

1- Les innovations organisationnelles

La production en flux tendu amène à faire adopter, à tous les stades de la filière automobile, les modes de gestion de la main-d'oeuvre expérimentés dans les nouvelles usines de proximité des équipementiers. Généralement, le réaménagement des lieux de production précède la mise en ligne des machines et l'introduction de l'organisation du travail en îlots qui entraîne de nouvelles exigences de polyvalence et de flexibilité pour le personnel. Ces modifications, qui heurtent souvent mentalités et habitudes, se répandent progressivement, sous la pression des constructeurs et avec l'appui de cabinets conseils et de réseaux locaux d'entreprises.

Quasiment toutes les usines étudiées en 1996-97 ont entrepris ou entreprennent des travaux de construction ou de réfection de leurs bâtiments. Chez les constructeurs automobiles, les travaux sont réalisés à l'occasion de la sortie d'un nouveau produit, nouvelle voiture, nouveau moteur ou nouvelle boîte de vitesse. La transformation de l'usine est une occasion de diffuser des innovations organisationnelles et d'accroître les compétences du personnel. Dans ces usines, le nouveau produit provoque la création d'une aire de production spécifique, il entraîne au mieux une stabilisation de l'effectif permanent ; la réorganisation de la production et du travail qui a lieu en corollaire et les achats d'équipements ont pour objectif essentiel d'augmenter les gains de productivité. Les fournisseurs de premier rang, bénéficiant de nouveaux marchés liés à la politique d'externalisation des constructeurs en Europe, à la fois ouvrent de nombreux sites et en ferment d'autres jugés trop vétustes ou trop éloignés des usines clientes. La création de nouvelles usines n'a pas seulement pour but de livrer en juste-à-temps mais aussi d'expérimenter de nouvelles formes d'organisation de la production et du travail et de recruter un personnel sélectionné sur des critères de jeunesse, de niveau de connaissances, de comportement. De même, l'extension par construction de nouvelles unités sur des sites anciens, vise à transformer en profondeur l'organisation de la production et du travail.

Quasiment toutes les usines sont engagées dans des opérations de réorganisation du travail qui visent à accroître la productivité, la qualité et la flexibilité interne en mobilisant les compétences des salariés au service de l'entreprise. En effet, " avec le juste-à-temps, ce sont les hommes et non plus les stocks qui servent de régulateurs " (Lehndorff, 1997). Pour les équipementiers et autres fournisseurs de premier rang, il est

⁵ Les fournisseurs de premier rang ne sont pas tous des équipementiers. Certains ne maîtrisent pas une fonction mais sont des entreprises spécialistes d'un produit qui travaillent directement pour les constructeurs.

⁶ D'anciens fournisseurs de premier rang, relégués au second rang en raison de leur taille insuffisante, peuvent travailler directement pour les constructeurs français, mais sur des produits en fin de vie ; par contre, ils ne sont plus consultés sur les nouveaux véhicules.

indispensable d'améliorer constamment l'organisation pour rester fournisseurs directs des constructeurs. Pour les fournisseurs de second rang, cette réorganisation peut ne pas être directement imposée, mais elle semble nécessaire pour se développer, améliorer une situation dégradée, obtenir une certification Iso 9002, ou bien pour redevenir, après restructuration, fournisseur de premier rang. La mise en ligne des machines permet d'améliorer les flux, mais la rationalisation de la production et la rentabilisation des investissements reposent en définitive sur l'engagement et la responsabilisation des salariés, notamment de ceux qui assurent la production. Les usines utilisent des méthodes très comparables pour inciter les salariés à accroître l'efficacité de leur travail, à améliorer les processus, à ne plus garder pour eux leur savoir-faire (comme c'était le cas dans le taylorisme), à mettre leurs compétences intellectuelles au service de l'entreprise. Ces méthodes ont en commun d'associer contraintes et incitations et d'emprunter au taylorisme tout en voulant en sortir⁷.

Les innovations organisationnelles peuvent être regroupées en deux grandes catégories : celles qui visent à développer la polyvalence et la polycompétence de la main-d'œuvre, notamment en production, et à supprimer les postes qui n'apportent pas de valeur ajoutée, c'est-à-dire les postes dits indirects ou annexes à la production ; celles qui visent à développer la collaboration de tous aux objectifs de l'entreprise, à accroître la disponibilité de la main-d'œuvre, et à améliorer en permanence les processus en tenant compte de l'expérience spécifique de chacun. Les premières ont, nous semble-t-il, comme objectif ultime, la constitution ou la généralisation d'îlots autonomes de production, alors que les secondes cherchent à développer le management participatif.

L'organisation en îlots autonomes dans les établissements étudiés, recouvre des réalités très différentes. La polyvalence se limite souvent aux postes de l'îlot, mais toutes les personnes ne sont pas nécessairement aptes à occuper tous les postes. La polyvalence liée à l'organisation en îlots peut être moins importante que celle qui existe dans des usines nouvelles de taille réduite, où le personnel a été formé pour occuper tous les postes de l'usine (non seulement en production, mais aussi en maintenance, en logistique, en expédition, et y compris le poste de chef d'atelier, si celui-ci est absent). La polycompétence et l'autonomie de l'opérateur ne sont pas toujours très importantes, car dans certaines usines, ce sont les responsables d'îlots qui ont en charge les opérations d'assistance (maintenance, gestion de production par exemple). Au sein de l'îlot, il peut y avoir une hiérarchie informelle, avec un chef et un adjoint. Cette forme d'organisation par produit, qui vise à accroître à la fois la productivité et la flexibilité interne, transforme le mode de contrôle du travail et facilite la mise en place du management participatif à travers les groupes de progrès et les systèmes de suggestions. Elle peut avoir aussi des conséquences en matière de recrutement, faire, par exemple, du diplôme un critère discriminant, comme nous l'a précisé un de nos interlocuteurs : *“ on travaille sous forme d'îlot de production, considéré comme une petite PME exigeant polyvalence et polycompétence, et il faut de la culture générale pour tenir un poste ; je raisonne diplôme égale niveau de culture générale, mais il s'agit de diplômes dans notre domaine, c'est-à-dire si possible en maintenance de systèmes mécaniques automatisés ”*. Dans la plupart des usines où se développent des îlots autonomes de production, l'objectif à terme est de confier à ces groupes chargés de l'autocontrôle, de la maintenance, de la logistique et du planning, la responsabilité du produit de la commande du client jusqu'à la livraison, d'en faire de petites PME au sein de l'usine.

La flexibilité interne repose aussi sur l'aménagement du temps de travail, l'acceptation d'horaires qui remettent en cause les loisirs et empiètent sur la vie privée ; c'est la tendance générale dans tous les établissements étudiés. Quasiment tous les ouvriers de production sont en horaires postés avec une introduction récente du travail en deux postes dans certaines PME. De même, l'équipe permanente de nuit et les équipes de week-end se développent, y compris chez les fournisseurs de second rang. Les modifications dans l'organisation du temps de travail sont fréquentes, en raison à la fois des fluctuations des commandes (conjoncturelles et saisonnières), des investissements réalisés (pour rentabiliser rapidement les achats d'équipements en les utilisant au maximum de leur capacité), et des réorganisations de la production et du travail qui induisent des transformations dans les structures d'emploi. La constitution d'îlots autonomes entraîne souvent des modifications dans l'organisation du temps de travail (par exemple l'instauration d'une équipe permanente de nuit ou du travail de week-end) ou bien une extension des catégories de personnel concernées par le travail posté. Le travail de nuit concerne dorénavant les femmes, soit parce qu'un accord d'entreprise a été signé, soit parce que la direction s'appuie sur la réglementation européenne.

2- Le développement des compétences par le recours au marché externe et à la formation.

⁷D'après Mahieu (1994), une des principales caractéristiques des formes d'organisation du travail qui veulent rompre avec le taylorisme est de remplacer le principe “ un homme/un poste ” par “ une équipe pour une production donnée ” et de structurer l'organisation en privilégiant la notion de groupe, d'unité ou de module (termes différents pour nommer des réalités souvent assez comparables). Quel que soit le nom donné à cette forme d'organisation, il y a toujours une responsabilisation collective et des objectifs communs. Durand (1994) définit “ provisoirement ” le groupe de travail par “ quatre dimensions essentielles ” : l'autonomie interne de l'organisation du travail, la responsabilité collective du groupe pour la quantité ou la qualité de la production, l'élargissement des prérogatives du groupe, la quasi absence ou l'absence de relations hiérarchiques entre les membres du groupe.

La réorganisation de la production et du travail touche tout le personnel. Les ouvriers de production récupèrent des tâches qui relevaient de services annexes (contrôle, maintenance, gestion de la production, etc). Ils doivent être capables d'initiative, d'autonomie, disposés à travailler en équipe. Dans le discours managérial, ils doivent être à la fois polyvalents et polyvalents. Aux ouvriers qualifiés, on demande une plus grande technicité et la capacité de conduire une relation de coopération avec les ouvriers de production. La maîtrise doit élargir ses compétences techniques et reconsidérer son rôle hiérarchique sous peine de déclassement ou de reconversion forcée. Les techniciens doivent acquérir des compétences dans les techniques avancées de gestion de la production, d'aide à la conception et à la production et d'échanges de données informatisées. C'est toute la structure des emplois qui se renouvelle, avec l'apparition de nouveaux emplois et la réduction relative de la main-d'oeuvre indirecte. L'élévation générale du niveau de compétences qui en résulte est le fruit, à la fois, de la sévérité de la sélection à l'embauche, de l'importance de la formation du personnel, et des techniques d'évaluation qui poussent le personnel à adhérer aux objectifs de l'entreprise et à accepter les évolutions imposées. Elle s'accompagne d'un stress important, lié à la crainte d'être marginalisé, et à la mise en concurrence entre jeunes et vieux, entre précaires et permanents, entre tenants d'une culture ouvrière et jeunes titulaires de BTS porteurs d'une culture technicienne.

a) La sélectivité à l'embauche et le rôle de l'intérim

Dans la recherche réalisée en 1993-94 sur les nouvelles usines de proximité créées par les équipementiers, nous avons mis en relief la sélectivité de l'embauche des agents de production. Les enquêtes réalisées en 1996 et 1997 montrent que cette sélectivité se retrouve dans toute la filière automobile, que, depuis le début des années 1990, les exigences se sont accrues et que le diplôme est devenu un critère d'importance, quelle que soit la catégorie. Les usines étoffent leurs directions techniques par l'apport d'ingénieurs et de techniciens. Ces recrutements concernent des postes très ciblés destinés à renforcer des fonctions existantes ou à créer des fonctions nouvelles dans l'établissement. De nouveaux emplois liés à la transformation de l'organisation, notamment à la constitution d'îlots autonomes de production, sont pourvus en partie par des recrutements de jeunes diplômés (DUT de maintenance, BTS en électromécanique, par exemple).

Dans les usines anciennes, le changement de l'organisation productive et des comportements se fait par étape, généralement à partir d'ateliers ou de secteurs pilotes, où des ouvriers sont choisis parmi des volontaires ou parmi "les plus doués" (expression directoriale) pour introduire les changements voulus par la direction⁸. Généralement, c'est un effet psychologique qui est escompté : à partir d'une démarche pragmatique la direction pense faire adhérer une grande partie de son personnel à ses objectifs ; ceux qui résistent ou qui ne peuvent plus évoluer sont rapidement marginalisés, et licenciés s'ils ne sont plus utiles.

Le travail temporaire, sous les formes de l'intérim et des contrats à durée déterminée, est une composante essentielle de la gestion de la main-d'oeuvre dans la filière automobile. L'intérim fournit désormais une main-d'oeuvre ouvrière sélectionnée à l'extrême à des conditions compétitives et permet d'exercer une pression constante sur le personnel permanent, soumis à la concurrence d'éléments plus jeunes et plus diplômés. L'intérim est utilisé par les entreprises de la filière automobile pour faire perdurer un état de sous-effectif permanent pour la catégorie de main-d'oeuvre considérée comme la moins qualifiée. Le personnel permanent a été prévu au plus juste, c'est-à-dire au minimum incompressible, et la flexibilité externe est la régulatrice permanente des fluctuations de la production. L'intérim en est l'instrument, dans une gestion de l'emploi qui tend à externaliser une partie des emplois ouvriers. Par rapport au CDD, l'intérim est devenu compétitif, de ce fait, les missions d'intérim sont une marchandise dont le coût varie selon la qualité présumée de la personne, la quantité achetée et la prestation que fournira l'entreprise de travail temporaire. Le CDD est devenu le complément de l'intérim : lorsque se côtoient dans un même établissement du personnel en intérim et du personnel en CDD de longue durée (maximum 18 mois, pour un surcroît de travail), celui-ci a été auparavant intérimaire durant plusieurs mois et peut le redevenir à la fin du contrat. Dans ces conditions, le CDD sert à masquer la pratique illégale d'enchaînement de plusieurs missions d'intérim, justifiée par les responsables interrogés par la conjoncture incertaine et la simplicité du travail. Le CDD concrétise le jugement favorable porté sur la personne et atteste de son aptitude à être intégrée définitivement à l'établissement quand le moment se présentera. Pour recruter en CDI la réunion de trois éléments est indispensable : un besoin justifié par l'établissement, le comportement correct de la personne sélectionnée et l'acceptation du siège social de l'entreprise ou du groupe pour toutes les usines qui dépendent de grandes entreprises ou de groupes.

La présence d'intérimaires permet à la fois de préserver l'emploi du personnel en CDI et de faire pression sur lui. Un intérimaire a une intensité de travail supérieure à celle du personnel permanent, ce qui permet de réajuster à la hausse la productivité de ce dernier, mais ce qui engendre des tensions entre jeunes et vieux. Dans les usines anciennes, le personnel de production intérimaire est très jeune et a un niveau scolaire plus élevé, il est donc plus apte à la polyvalence et plus susceptible d'évoluer, ce qui lui permet d'effectuer des remplacements immédiats, notamment de tenir les postes des ouvriers partis en formation. Il peut être utilisé pour réaménager l'organisation

⁸Il est rare que dans une même entreprise toutes les usines soient au même stade d'avancement dans la mise en place de l'organisation productive, souvent un établissement sera pilote sur un point de l'organisation.

du temps de travail, constituer une équipe de nuit ou des équipes de fin de semaine. La présence d'intérimaires favorise ainsi le développement de la flexibilité interne. Les intérimaires sont les " mains invisibles " qui contribuent positivement aux indicateurs de performance de l'usine et donc de rentabilité financière de l'entreprise et du groupe qui le contrôle. Les modes de calcul de ces indicateurs, notamment de ceux de productivité, basés sur les effectifs inscrits, ce qui exclut les intérimaires, favorisent ainsi l'externalisation des emplois (Beaujolin, 1998).

b) Les actions de formation

Le recrutement de la main-d'oeuvre s'accompagne d'actions de formation. La plupart des responsables interrogés considèrent en effet que la possession d'un diplôme est indispensable, y compris pour des OS payés au SMIC, mais que les compétences nécessaires pour occuper un emploi même non qualifié s'acquièrent dans l'entreprise. Avec la mise en place de la gestion par les compétences, l'évaluation régulière de tout le personnel l'incite à évoluer en suivant aussi des formations. Des grilles de compétences élaborées par les directions peuvent se substituer aux grilles de classifications négociées avec les partenaires sociaux au niveau de l'entreprise ou de la branche. Les compétences acquises dans une entreprise restent souvent sans contrepartie et ne sont pas reconnues à l'extérieur.

Les impératifs de qualité ont toujours été un levier important pour l'organisation de formations. Ces actions concernent toutes les catégories de personnel, et notamment les ouvriers de production. Elles ont touché en priorité le personnel des équipementiers et autres fournisseurs de premier rang soumis depuis près de dix ans au référentiel EAQF. Désormais ce sont toutes les usines de la filière qui doivent satisfaire à ces exigences : la réglementation européenne soumet les usines des constructeurs aux exigences que ceux-ci imposaient à leurs clients, les fournisseurs de second rang subissent à leur tour les audits des équipementiers ou des normes internationales Iso (Gorgeu, Mathieu, 1996a). Si tous ont déjà anticipé ce mouvement de formation à la qualité, celui-ci a été accéléré par le renforcement des exigences de l'EAQF dans sa version 1994 et par l'obligation de répondre à plusieurs référentiels. Ainsi, les ouvriers doivent remplir un nombre croissant de documents et connaître des termes techniques, et il n'est plus concevable qu'un ouvrier remplisse des fiches de contrôle sans savoir lire ni écrire ; de même, les titulaires de certains postes doivent recevoir une formation spécifique attestée par le port d'un badge.

La mise en place de nouvelles formes d'organisation, l'amélioration de la productivité, l'introduction de nouvelles techniques et de nouveaux équipements amènent aussi pour les agents de maîtrise, les régleurs et les ouvriers de production des " formations-actions " (changement rapides d'outils, gestion de flux de production, etc). Mais les changements d'organisation les plus importants, par exemple la constitution d'îlots de production, font aussi émerger de nouveaux métiers et entraînent une évolution des métiers existants. Dans un certain nombre d'usines apparaissent, entre les emplois d'ouvrier de production et des emplois annexes à la production, ou d'encadrement de premier niveau comme ceux de chef d'équipe, des emplois mixtes de " conducteur de machines ", " conducteur d'îlot ", " pilote de ligne ", " leader ", " animateur d'îlot " etc., ayant pour rôle à la fois d'assurer la production et de rendre les mêmes services que les régleurs et/ou les chefs d'équipe que ces nouveaux métiers font disparaître. Ils n'ont pas de rôle hiérarchique et ils sont postés comme les ouvriers de production. La formation à ces nouveaux métiers peut être longue ; elle peut être réservée à des jeunes ayant un diplôme ou qui l'acquièrent dans l'entreprise. L'émergence de ces nouveaux métiers questionne sur les objectifs du raccourcissement de la ligne hiérarchique et sur les systèmes de contrôle du travail dans le cadre du management participatif. Il nous semble que, dans cette filière, la dévalorisation des diplômes à l'embauche, le poids donné à la notion de compétence et à la formation interne dans l'entreprise sans perspective d'évolution de carrière, posent le problème de la remise en cause de la notion de qualification ouvrière sans qu'un autre système fondé sur la validation des compétences soit institué, reconnu et partagé.

3- Le management participatif et les innovations salariales

La coopération entre direction et personnel est particulièrement recherchée dans les usines constructeurs, où les directions cherchent à éviter l'affrontement en rencontrant fréquemment les représentants du personnel et les délégués syndicaux ; les directeurs du personnel peuvent entretenir des relations relativement équilibrées avec l'ensemble des organisations syndicales, ou faire alliance avec des syndicats considérés comme " partenaires ", afin d'isoler ceux qu'ils jugent trop revendicatifs, même s'ils sont majoritaires. L'élection des délégués du personnel et des membres du Comité d'Entreprise est toujours considérée comme un moment important. Chez les fournisseurs de premier rang, ce sont les relations de type management participatif qui prédominent. Le contre-pouvoir syndical est rarement accepté. Chez les fournisseurs de second rang, les relations de coopération sont aussi de type management participatif, avec " autoréglementation dans l'entreprise " (Supiot, 1994), le développement de cette création normative autonome de la part de l'entreprise tendant à individualiser et personnaliser la relation d'emploi (Gavini, 1997).

Le développement du management participatif dans la filière automobile tend à remettre en cause la régulation conjointe (Reynaud, 1995), c'est-à-dire des relations de confrontation entre direction et syndicats aboutissant à de réels compromis. Le directeur du personnel d'une usine constructeur estime ainsi que les délégués du personnel n'ont plus de place dans une organisation en îlots autonomes de production, " *puisque tous les*

problèmes sont réglés au sein de l'unité ». Néanmoins, l'organisation en flux tendu et les livraisons en juste-à-temps incitent les directions à négocier rapidement pour éviter que des débrayages, parfois spontanés, ne se transforment en grèves. Les fournisseurs de premier rang ne doivent pas arrêter la ligne de montage de l'usine cliente car le prix à payer est dissuasif et la confiance du constructeur en serait ébranlée. Le fournisseur doit prévoir des possibilités de livrer en cas de conflit : à partir de stocks constitués à l'extérieur de l'établissement dans des lieux secrets, et, si la grève s'éternisait, à partir de machines inutilisées dans d'autres usines du même groupe, ou en faisant appel à des fournisseurs concurrents prêts à prendre le relais.

Toutes les usines étudiées cherchent à réduire leur masse salariale. Elles y sont incitées par la compétition internationale et par leurs clients qui demandent des plans d'amélioration de la productivité et des baisses de coûts. La menace de délocaliser la sous-traitance dans les pays à bas salaires de l'Europe (pays de l'Est notamment) est utilisée à la fois par les constructeurs et les équipementiers, et plusieurs de nos interlocuteurs ont évoqué des pertes effectives de marchés au profit de fournisseurs implantés dans ces pays, notamment pour avoir refusé d'implanter une usine dans l'un de ces pays. La plupart des usines cherchent à individualiser les salaires et à s'opposer aux augmentations en fonction de l'ancienneté. Rendre les rémunérations plus flexibles pour réduire les coûts et impliquer davantage le personnel est un objectif commun à toutes les entreprises de la filière automobile. La mise en place de cette flexibilité salariale est en cours mais peut être difficile en raison de l'histoire de chaque établissement et des résistances du personnel, des négociations avec les organisations syndicales, et des conflits.

On retrouve les mêmes innovations salariales dans beaucoup d'usines, notamment l'individualisation des salaires, les accords d'intéressement, la révision des classifications (avec suppressions des coefficients intermédiaires ajoutés à ceux des conventions collectives, qui permettaient des promotions en fonction des postes ou de l'ancienneté), mais dans l'ensemble, les innovations salariales semblent être moins généralisées que les innovations organisationnelles. Leur absence peut s'expliquer par le poids du passé et la présence syndicale, les organisations syndicales s'opposant à des changements qui pénaliseraient les salariés. Dans les usines soumises à l'obligation de négocier sur les salaires, les négociations n'aboutissent pas toujours à un accord ; des subterfuges peuvent être alors utilisés pour accorder des augmentations au mérite. Même les nouveaux accords de classification qui prennent en compte les compétences acquises dans l'établissement, évaluées à partir d'entretiens annuels avec le supérieur hiérarchique, peuvent être mal acceptés par le personnel et leurs représentants parce qu'ils se substituent à d'autres (convention collective ou ancien accord d'entreprise), basés sur le diplôme, l'ancienneté ou le poste occupé.

II LES DIFFERENCES DANS LES PRATIQUES DE GESTION DE LA MAIN - D'OEUVRE

Les résultats de notre recherche font apparaître davantage une segmentation entre les ouvriers de production et les autres catégories de personnel qu'une gestion différenciée de la main-d'oeuvre entre les usines étudiées. Des particularités apparaissent néanmoins en fonction de la place des usines dans la filière, et de leur ancienneté, mais aussi de leur histoire ou de celle de leur bassin d'emploi, qui ont forgé des formes de résistance.

1- Les ouvriers de production : une catégorie spécifique

La diffusion du mode de gestion « Production au plus juste » dans la filière automobile entraîne une segmentation entre les ouvriers de production et les autres catégories de personnel. En effet, la production devient le centre de gravité de l'usine et réintègre une partie des fonctions qui étaient hors production dans le système taylorien ; ces transformations entraînent un changement du contenu des emplois ouvriers, une redéfinition du standard de la compétence sans remise en cause des niveaux de classification des agents de production, en raison de l'affaiblissement global de la négociation sociale dans l'entreprise ; l'opérateur reste OS ou au mieux P1 alors que les exigences de l'emploi qu'il occupe se sont fortement accrues, et que ses possibilités de promotion sont plus limitées qu'auparavant car sa polycompétence a supprimé ou réduit des fonctions auxquelles il pouvait accéder : les emplois de régisseurs, de chefs d'équipe, de contrôle qualité, de maintenance de premier niveau, considérés comme plus qualifiés et mieux rémunérés, sont en diminution car ces activités sont en partie assumées par les opérateurs eux-mêmes. Le développement de nouveaux emplois, intermédiaires entre les emplois de production, de professionnels et de techniciens et d'agents de maîtrise, brouille les frontières entre ces catégories et entraîne une détérioration des relations de travail, mais ne permet généralement pas la promotion des opérateurs, car s'ils sont considérés comme qualifiés, ils tendent de plus en plus à être réservés à des jeunes diplômés (BTS par exemple). Le rôle du travail précaire, plus particulièrement de l'intérim est primordial, à la fois comme canal de recrutement de la catégorie agent de production et comme garant de flexibilité : la plupart des usines étudiées disposent d'un volant permanent d'opérateurs intérimaires.

Le clivage entre les emplois de production classés non qualifiés et les autres emplois recouvre en grande partie le clivage emplois précaires/emplois permanents. La précarisation d'une partie de ces emplois déstabilise les mêmes emplois de production tenus par des ouvriers en CDI. La coexistence sur un même site d'opérateurs ayant plusieurs années d'ancienneté, les uns en CDI et les autres en contrat de travail temporaire et prêts à tout accepter dans l'espoir d'être pérennisés, contribue au cloisonnement des « opérateurs », seule catégorie où le

personnel en CDI est mis en concurrence avec des intérimaires plus jeunes et mieux formés, et où le recrutement à titre définitif utilise l'intérim comme canal prioritaire, voire exclusif. Les ouvriers de production, qui sont les seuls à être autant concernés par le travail précaire et à être systématiquement recrutés par le biais des aides publiques à l'emploi et de l'intérim, apparaissent ainsi comme une catégorie spécifique dans la filière automobile. Alors que pour les autres catégories, l'expérience professionnelle est recherchée à l'embauche, elle ne l'est généralement pas pour eux. Si leur intégration dans l'entreprise est désormais conditionnée par un diplôme, celui-ci n'est pas pris en compte dans leur classement. Leur embauche éventuelle en CDI est précédée de nombreuses sélections draconiennes et d'une période probatoire qui peut durer plusieurs années. Aux missions d'intérim peut succéder un CDD, dernière étape vers l'emploi stable. Paradoxalement, ce long processus de mise à l'épreuve n'offre aux agents de production que des perspectives de carrière très restreintes. Leur travail s'est transformé, est devenu plus complexe, plus stressant, de nouvelles exigences s'ajoutant à des tâches restées répétitives et pénibles, en raison des conditions dans lesquelles elles s'exercent (rythme, travail posté, bruit, efforts physiques, etc.). Leur activité est néanmoins tout autant dévalorisée en termes de classification et de salaire que lorsque le taylorisme était triomphant et que le travail était beaucoup plus simple. Alors que l'organisation en juste-à-temps et la diminution des coûts dans la filière donnent de l'importance à la fabrication, ces emplois qui devraient être permanents, deviennent de plus en plus précaires. De nombreux emplois de production, présents naguère chez les constructeurs, ont été transplantés chez les fournisseurs, qui pratiquent, en règle générale, une politique salariale moins favorable, et qui occupent une part plus importante de personnel intérimaire (il est fréquent de trouver dans ces établissements autant d'intérimaires que de permanents), ce qui signifie une double externalisation de ces emplois.

2- Le clivage entre les constructeurs, les fournisseurs de premier rang et ceux de second rang

Si la place dans la filière n'est pas toujours explicative, néanmoins, le clivage semble important entre les usines appartenant aux constructeurs et celles des fournisseurs, qu'ils soient de premier ou de second rang. Dans les usines des constructeurs, la politique de formation et la négociation avec les organisations syndicales ont conduit à un reclassement des ouvriers de production au niveau P1. Les conditions de travail peuvent sembler meilleures car les constructeurs confient à leurs fournisseurs des activités demandant beaucoup de travail manuel et d'endurance physique ou nerveuse. La pénibilité est accrue chez les fournisseurs, soumis à des exigences plus fortes de qualité, de flux tendus et de productivité, et moins bien équipés que les constructeurs en robots et aides à la manutention. C'est en matière de gestion de l'emploi et de pratiques salariales qu'apparaissent les différences les plus importantes entre les usines en fonction de leur place dans la filière.

a) Une gestion de l'emploi à long terme chez les constructeurs et certains fournisseurs de second rang

Les usines des constructeurs se distinguent par des engagements à long terme en cas de recrutement en CDI et par la conservation d'un marché interne ; elles embauchent peu, surtout en production, mais le recrutement en CDI est considéré comme un investissement, alors que chez les équipementiers et autres fournisseurs de premier rang, qui, pour la plupart, n'ont pas de gestion prévisionnelle de l'emploi, un turn-over du personnel au bout de trois à cinq ans peut être souhaité. En reportant sur leurs fournisseurs les risques liés au recrutement et à la gestion de la main-d'oeuvre, les constructeurs pourraient " maintenir leur politique d'attachement pour un noyau de plus en plus restreint de travailleurs " (Galtier 1996), et avoir un mode de gestion " sur un horizon de long terme traditionnel ", alors que les équipementiers et autres fournisseurs automobiles gèreraient leur main-d'oeuvre sur un horizon plus court en raison des contraintes auxquelles ils sont soumis. L'attachement des constructeurs à un noyau réduit d'ouvriers de production permanents a aussi pour corollaire la constitution d'un marché fidélisé d'opérateurs intérimaires et en CDD. Mais, dans les usines constructeurs visitées le personnel en contrats précaires ne représente pas plus que 20% des permanents alors qu'il peut dépasser 50% chez les fournisseurs de premier et de second rang.

Certaines PME fournisseurs de second rang, qui utilisent une main-d'oeuvre ouvrière qualifiée, font du recrutement un investissement à long terme, comme les constructeurs. Ces entreprises, généralement familiales, n'ont pas de logique financière, les profits étant faibles. Les éléments de continuité peuvent l'emporter sur les éléments de rupture, et, en l'absence d'une gestion prévisionnelle de l'emploi, ces PME appliquent une gestion de moins court terme que les usines d'équipement automobile, notamment que les usines de création récente, où une certaine rotation du personnel permet d'avoir un personnel toujours jeune, et où le renouvellement des cadres est très rapide (Gorgeu, Mathieu, 1995). La gestion de la main-d'oeuvre de ces PME présente des spécificités, notamment en matière de recrutement et de relations professionnelles, qui s'expliquent non seulement par leur taille, mais aussi par une culture où le souci de l'indépendance prédomine, et où l'ancrage territorial est généralement important. Elles cherchent à garder un personnel qualifié stable, attaché à l'entreprise, se sentant responsable de son travail, et susceptible de changer de poste quand la conjoncture l'exige. Ce souci du long terme, lorsqu'elles embauchent en CDI, les rapproche des usines des constructeurs, et les différencie de la quasi totalité des autres usines de la filière automobile.

b) Des pratiques salariales différenciées

Les pratiques salariales diffèrent selon la place des usines dans la filière, mais celle-ci n'explique que partiellement les divergences constatées, qui semblent dépendre également de leur taille, mais aussi de l'importance de l'entreprise ou du groupe à qui appartiennent ces usines et de la présence syndicale, ces deux éléments étant d'ailleurs liés, car dans la filière automobile comme dans l'ensemble de l'industrie française, le syndicalisme est quasiment inexistant dans les PME, alors qu'il est généralement présent dans les usines appartenant à de grandes entreprises.

Les constructeurs se distinguent par des pratiques salariales plus favorables, ce qui s'explique en partie par des contraintes moindres, car même s'ils sont soumis à la compétition internationale et doivent réduire leurs coûts, ils sont maîtres de leurs prix, ce qui n'est pas le cas des fournisseurs qui sont obligés de réaliser les gains de productivité exigés par leurs clients. La taille de leurs usines reste par ailleurs beaucoup plus élevée que celle de leurs fournisseurs, et il leur est plus difficile de rompre avec les traditions de négociation avec les partenaires sociaux sans détériorer le climat social. L'externalisation des activités fortement utilisatrices de main-d'œuvre permet d'échapper à la transformation des pratiques salariales et aux conflits qu'elle susciterait. Les deux constructeurs ont aujourd'hui le même souci de rendre les rémunérations plus flexibles et d'uniformiser leurs pratiques salariales, mais l'évolution est plus lente que chez leurs fournisseurs.

Les usines des équipementiers et de la plupart des autres fournisseurs de premier rang ont pour point commun d'appartenir à des groupes, d'où une autonomie généralement limitée. Les pratiques salariales tendent à s'homogénéiser car ces fournisseurs de premier rang sont soumis aux mêmes exigences de productivité, et contraints par les constructeurs de se restructurer pour augmenter leur taille. Cette concentration se traduit généralement par une gestion de la main-d'œuvre plus centralisée, et un nivellement des salaires par le bas. Les établissements ont ainsi des pratiques salariales assez comparables ; les traditions syndicales⁹, d'une part, les restructurations des groupes, d'autre part, ont néanmoins des incidences sur les rémunérations. Deux tendances contradictoires caractérisent l'évolution récente de leurs pratiques salariales : homogénéisation sous l'effet des exigences de productivité des constructeurs, de la restructuration et la concentration des groupes, et de la rotation des cadres entre usines ; différenciation d'autre part qu'il faut relier au mouvement de création de nouvelles usines et de déconcentration productive.

Les différences dans les pratiques salariales sont beaucoup plus marquées chez les fournisseurs de second rang, qui peuvent travailler pour une clientèle diversifiée, et qui peuvent être de très petites entreprises ou des entreprises moyennes. Par ailleurs, chez ceux-ci, le profil des dirigeants, la présence syndicale, l'activité précise de l'usine, le niveau de qualification de la main-d'œuvre ouvrière, la dépendance par rapport au(x) client(s) principal(x)¹⁰, l'environnement de l'usine, peuvent expliquer en partie les particularités constatées. Toutes les usines que nous avons rencontrées en 1996-97 dans cette catégorie sont, à une exception près, des PMI indépendantes ou appartiennent à des groupes familiaux. Elles se différencient nettement, dans leur mode de gestion, des groupes qui revendiquent une stature européenne, et elles se différencient aussi nettement les unes des autres dans leurs pratiques salariales. Le profil des dirigeants joue un rôle important, et les dirigeants, quelque soient leur statut (PDG propriétaire, directeur salarié, détenteur ou non de parts dans l'entreprise), et leur âge, apparaissent dynamiques et tournés vers l'innovation¹¹, ce qui est un facteur déterminant du maintien de l'entreprise dans la filière automobile, mais ils peuvent avoir un comportement coopératif ou au contraire autocratique. Le niveau des rémunérations reste malgré tout généralement largement comparable, et parfois supérieur à celui que pratiquent les fournisseurs de premier rang dans des usines récentes ou isolées dans des zones rurales.

3- La distinction entre usines nouvelles et usines anciennes

Les différences dans les modes de gestion de la main-d'œuvre semblent surtout sensibles entre les usines récentes ayant recruté de façon spécifique l'ensemble de leur main-d'œuvre et les usines occupant en majorité une main-d'œuvre ancienne. Même si cette dernière a été transférée dans des locaux neufs où une nouvelle

⁹Le Nord et la Franche-Comté sont des régions d'industrialisation ancienne, et les syndicats sont, rappelons-le, présents dans les usines fournisseurs de premier rang à l'exception de quelques usines nouvelles. Les usines importantes ont généralement plusieurs organisations syndicales, la CGT ou la CFDT étant majoritaires dans le collège ouvrier. Celles-ci peuvent refuser de signer des accords de salaires et mener des conflits sur les rémunérations. Les quelques usines qui, malgré une ancienneté et une taille importantes, n'ont pas de syndicats revendicatifs, font figure d'exception, cette caractéristique s'expliquant sans doute par leur localisation dans des zones rurales ou des friches industrielles.

¹⁰ En effet, dans certains cas, l'indépendance juridique des PME semble une fiction dans la mesure où elles dépendent des commandes d'un nombre restreint de clients : à moins d'être sur un créneau très pointu, elles sont vulnérables à la concurrence par les coûts, surtout lorsqu'elles sont tributaires d'un ou plusieurs grands groupes donneurs d'ordres, qui exercent une pression considérable sur les coûts de leurs PME sous-traitantes (Ardenti, Vrain, 1999), ce qui est notamment le cas des équipementiers automobiles.

¹¹ Les PME fournisseurs de second rang adoptent généralement les mêmes méthodes d'organisation d'origine japonaise que les autres entreprises de la filière.

organisation est mise en place et où un certain nombre de jeunes ont été embauchés, les innovations organisationnelles et surtout salariales ne peuvent pas être aussi importantes que dans des usines où tout est nouveau, et où le recrutement des jeunes ouvriers de production, généralement sans expérience professionnelle, a été très sélectif, à partir de critères de diplômes mais aussi de savoir-être. Les jeunes choisis sont considérés comme peu enclins au syndicalisme, plus malléables, plus disponibles, plus flexibles, plus aptes à se mobiliser au service de l'entreprise, et à faire preuve de capacité d'évolution. L'introduction d'innovations organisationnelles et salariales semble plus facile dans ces usines nouvelles peuplées de jeunes, où les pratiques salariales ne tiennent généralement pas compte de ce qui se fait dans le reste du groupe. La comparaison entre les établissements d'implantation récente met en relief des pratiques salariales différenciées en fonction de la présence syndicale et du bassin d'emploi, mais aussi de l'activité, de la convention collective à laquelle est rattaché l'établissement, de l'importance de la main-d'œuvre féminine, de l'autonomie de l'établissement par rapport à son groupe d'appartenance, et de la gestion plus ou moins centralisée de ce dernier.

Ainsi, dans certaines usines nouvelles, comme dans la plupart des usines anciennes, la diffusion de la " production au plus juste " ne se fait pas sans difficultés, et, même si les similitudes l'emportent sur les divergences, toutes les usines étudiées ne sont pas au même niveau d'avancement. Les formes de résistance du personnel peuvent être très différentes : elles sont dépendantes du passé de l'établissement, de son activité, de l'âge de son personnel, mais aussi de son environnement, notamment de l'histoire et des caractéristiques de leur bassin d'emplois (Beaud, Pialoux, 1999). Dans les usines anciennes, situées dans des zones enclavées, où le personnel ouvrier relativement âgé a été fortement marqué par le taylorisme, il peut être très difficile de " changer les mentalités ", et les habitudes peuvent constituer un " frein " important à la réorganisation, même en l'absence de toute contestation syndicale. Dans d'autres usines, l'opposition syndicale est forte, et des conflits peuvent éclater. L'émergence de syndicats revendicatifs dans plusieurs usines, anciennes ou nouvelles, qui en étaient dépourvues, exprime la montée des mécontentements liés à la diffusion de ce mode de gestion, mais la résistance peut aussi se manifester par un fort taux d'absentéisme, par un turn over important, par le refus de suivre des actions de formation, ou par du coulage de production.

Par rapport à ces résultats qui résultent d'une enquête effectuée en 1996-1997, qu'en est-il aujourd'hui ? En matière d'organisation du travail et de gestion de la main-d'œuvre, l'évolution se poursuit et s'accélère sur certains points en raison notamment de la pénétration importante des capitaux étrangers dans cette filière et des concentrations et restructurations qu'elle entraîne. Par ailleurs les constructeurs s'engagent de plus en plus dans une démarche conjointe d'externalisation de fonctions et de pression sur leurs fournisseurs pour obtenir des baisses de prix. La production à flux tendus est plus que jamais à l'ordre du jour, ce qui se traduit par la création de parcs fournisseurs accolés aux usines de montage des constructeurs. Il est demandé aux équipementiers d'installer une unité de production sur des terrains appartenant aux constructeurs pour livrer directement les chaînes de montage. Ce qui semble par contre nouveau depuis 1999, c'est l'importance des recrutements d'opérateurs dans cette filière. La situation économique a été excellente de 1999 jusqu'à la fin du premier semestre 2001, ce qui a incité les usines de la filière automobile à embaucher pour se développer, pour rajeunir les effectifs, et dans certains cas pour répondre aux engagements pris dans le cadre d'accords sur les 35 heures.

2.

Les PME de l'habillement à Roanne et Cholet. Une dynamique à rebours de l'histoire

Bruno Courault, Elisabeth Parat, Centre d'études de l'emploi

Article publié in *Les dynamiques de PME, Approches internationales*. Courault B., Trouvé P. (sous la dir. de), Paris, PUF, collection des Cahiers du Cee, 2000.

L'habillement, l'une des plus vieilles industries de main-d'œuvre, a connu au cours des trente dernières années des transformations qui se sont répercutées sur l'emploi. En 1996, le secteur n'emploie plus que 115 000 personnes, alors qu'il en comptait près de 370 000 en 1970. Ce recul des effectifs a été ponctué de licenciements. Les recompositions à l'œuvre dans la filière depuis une quinzaine d'années ralentissent le phénomène et modifient la nature du travail. En 1998, les emplois de production ne représentent qu'une part réduite de la valeur ajoutée de l'activité, celle-ci s'orientant vers la valorisation des produits, considérée auparavant comme de faible portée stratégique.

Les PME de l'habillement : un ensemble composite

Jusque dans les années cinquante, l'industrie de l'habillement s'est développée selon les principes de l'organisation artisanale : petites entreprises de fabrication et leurs sous-traitants, faible intensité capitalistique, production en séries limitées, main-d'œuvre abondante.

L'avènement du prêt-à-porter et l'établissement du Marché commun, à partir des années soixante, ont accéléré l'expansion de l'habillement. Pour produire en grandes séries le secteur a multiplié ses ateliers et accru ses effectifs. Cet essor a profité à certaines régions de spécialisation ancienne (l'Ile-de-France, le Centre, le Sud-Est), à de nouvelles (le Grand Ouest), au détriment des régions traditionnelles (le Nord, l'Est).

La décennie quatre-vingt a vu la filière textile-habillement confrontée à un accroissement de la concurrence nationale et internationale, à une crise des modes de consommation (passage d'une consommation de masse à une consommation sélective) et à l'apparition des distributeurs. Un fort mouvement de délocalisation s'est alors produit.

L'émergence d'un troisième acteur, le distributeur à l'écoute du consommateur et moteur de concurrence, a contribué à une refonte totale du système productif existant. Afin de conserver leurs parts de marché, les industriels du vêtement ont dû se réorganiser en reconsidérant leur place dans la filière.

La réorganisation de celle-ci compromet l'avenir des petites et moyennes entreprises qui constituent l'essentiel du tissu industriel de l'habillement. Elle bouleverse les emplois traditionnels, principalement affectés à la fabrication «de masse». Réservoirs d'emplois spécialisés, les PME du secteur sont placées au cœur des nouvelles relations qui se sont instaurées tant entre fabricants et sous-traitants qu'entre les différents acteurs de la filière élargie.

L'étude des restructurations de l'emploi dans les PME de l'habillement éclaire les grandes mutations qui ont affecté la situation des industriels du secteur. Hier, les fabricants et leurs sous-traitants façonniers occupaient une place prépondérante. Aujourd'hui, ces mêmes industriels voient leur position s'affaiblir au profit de la distribution, qui exerce un contrôle grandissant. La majorité d'entre eux se sont réorganisés en se spécialisant dans des emplois techniques ou dans des fonctions de service, pour lesquels leurs métiers demeurent indispensables. Les PME de l'habillement ont réussi leur mutation en multipliant les actions de formation.

Les PME des deux régions étudiées, Cholet (Pays-de-Loire) et Roanne (Centre), illustrent parfaitement les grandes mutations qu'a affrontées l'industrie de l'habillement ces dix dernières années.

La filière textile habillement distribution¹²

Jusqu'aux années quatre-vingt, la filière se limitait à deux secteurs d'activité, le textile et l'habillement. Chacun, avec ses fabricants et ses sous-traitants, suivait sa propre logique de fonctionnement. Le cycle de production s'étalait immuablement sur deux ans. Le textile mettait au point les matières. À partir de celles-ci, l'habillement concevait les modèles, élaborait les collections, puis fabriquait pour approvisionner, en une seule livraison, les points de vente en début de saison.

¹² Cette partie doit s'interpréter à la lumière de l'analyse des transformations de la filière présentée par E. Parat (1997, 1998, 2000).

Sous l'impulsion du prêt-à-porter, les ateliers, jadis polyvalents, s'étaient spécialisés par type de produit (à manche, dessus, dessous, ...) et de clientèle (homme, femme, enfant), réalisant ainsi des économies d'échelle et se conformant aux exigences de la distribution de masse.

Plus proche du consommateur que le textile, l'industrie du vêtement s'était assurée une position dominante dans la filière. Mis à part les grands magasins dans les villes importantes, les articles de confection étaient diffusés par une multitude de petits détaillants spécialisés et indépendants, qui n'avaient d'autre choix que d'entériner les propositions des industriels.

Le partage des tâches était clair parmi les industriels de l'habillement (se reporter aux définitions de la spécialisation des acteurs, cf. E. Parat, page XXX). Les sous-traitants façonniers ont vu leur importance croître lors des années soixante où l'industrie connut une forte expansion du prêt à porter. Devant l'afflux de leurs commandes, les industriels ont spécialisé toutes les tâches de confection, essentiellement la coupe et l'assemblage, qui sont les tâches les plus faciles à standardiser, et ont poussés leurs meilleurs ouvriers, contremaîtres ou chefs d'ateliers, qui possédaient la maîtrise totale du savoir faire de l'industriel, à monter leur propre atelier de confection pour réaliser toutes ces tâches *à façon*¹³. Ils n'avaient toutefois la maîtrise ni des achats de matière textile ni de la conception des modèles et pas davantage de la distribution des produits finis. Très dépendants des fabricants, ces façonniers ont connu à leur tour un essor rapide et le développement de l'industrie de la confection à Cholet comme à Roanne s'est fait grâce à l'expansion conjointe des uns et des autres, les façonniers constituant très vite un vivier au sein duquel les industriels les plus dynamiques acquièrent vite le moyen de devenir à leur tour fabricant.

Fabricants et façonniers formaient une myriade d'entreprises de taille petite et moyenne, dont les effectifs variaient peu¹⁴. L'accroissement de l'emploi global, à partir des années soixante, a surtout été dû à la création de ces très nombreuses petites unités, seules les entreprises de confection ayant le statut de fabricant connaissant une forte augmentation de leurs effectifs¹⁵.

L'émergence des acteurs de la distribution

Aujourd'hui, l'activité de l'habillement ne peut plus être dissociée ni de l'amont, le textile, dont elle dépend techniquement, ni de l'aval, la distribution, qui a pris une part déterminante. Les industriels (fabricants et sous-traitants façonniers) ont complètement réaménagé leur place dans la filière et appris à composer avec les acteurs de la distribution. Ces derniers ont progressivement ajouté à leur rôle de vendeurs de produits finis celui de fabricants.

La filière textile-habillement française inclut dorénavant la distribution. Les distributeurs ont développé des stratégies qui ont largement remis en cause l'organisation traditionnelle de la filière, dont ils sont devenus des acteurs à part entière. Des interactions complexes se nouent entre les trois activités, les flux de produits pouvant être aussi bien pilotés par l'amont industriel que par l'aval vendeur.

Un tel changement est imputable aux chaînes de distribution qui ont fait leur apparition en France au tournant des années soixante-dix et qui, dès lors, n'ont cessé d'accroître leur emprise sur les segments bas et moyen du marché.

Alors que les achats stagnaient, il s'agissait de relancer la demande du consommateur final. Pour cela, il fallait baisser les prix tout en modifiant les modes de consommation par la diversification et le renouvellement permanent des articles proposés. Les chaînes de distribution ont appris à proposer des produits allant au devant des besoins de consommateurs et ont su, au terme d'une évolution qui a pris une dizaine d'années, la décennie quatre-vingt, imposer leur propre règle de conception basée sur un renouvellement très rapide de l'offre de produit. Ce modèle impliquait de contrôler au plus près le flux des ventes et de coordonner de petites séries produites en circuit court par de nombreux fabricants. La distribution a démultiplié le nombre de ses fournisseurs, s'adressant aux industriels traditionnels et aux concurrents étrangers, encourageant de nouveaux acteurs français. Elle est intervenue dans la définition des styles en promouvant ses propres créateurs¹⁶.

¹³ Vieux terme technique de la profession, qui indique que les façonniers se rémunèrent sur la base d'un prix de la minute, la confection de chaque article étant calculée en temps minute.

¹⁴ La taille d'un atelier est fixée par le nombre d'opérations à réaliser ; de nos enquêtes multiples et répétées dans cette industrie, il ressort que la taille minimale d'un atelier de confection est de 20 à 24 personnes, et que la taille des entreprises de travail à façon varie d'un multiple de ce chiffre, le plus souvent en dessous de la barre des 50.

¹⁵ L'encadré 4 donne des indications chiffrées sur les effectifs atteints par les entreprises les plus importantes de la région de Cholet. À Roanne, l'entreprise *Desarbre* employait au plus fort de sa croissance un millier des personnes et disposait de sa propre école de formation. Elle a fermé ses portes en 1998.

¹⁶ E. Parat analyse en détail les stratégies des distributeurs dans le chapitre 9

TABLEAU 1

Évolution de la consommation d'habillement par réseau de distribution (% en valeur)

Circuits de distribution	1985	1990	1993	1994	1995	1996	Var. 96/85	%
1 - Hypermarchés / Supermarchés	15,2	16,7	17,5	18,	18,	16,8	1,6	
2 - Vente par correspondance	5,1	6,5	8,5	8,1	7,8	8,4	3,3	
3 - Grands magasins *	9,3	7,7	6,6	6,3	6,1	6,1	-3,2	
4 - Chaînes spécialisées	16,7	22,4	26,8	30,1	31,7	32,8	16,1	
Sous-total Distribution Concentrée	46,3	53,3	59,4	62,4	63,6	64,1	38,4	
5 - Détaillants indépendants spécialisés	40,6	35,8	30,7	28,7	27,7	26,5	-14,1	

* Les enseignes Monoprix et Prisunic (magasins populaires) sont comptabilisés dans cette catégorie.
Source : C.T.C.O.E., SINTEX, «Tendances et repères Habillement et Textile», novembre 1997

La nouvelle donne industrielle

Face à cette situation, les industriels se sont attachés à améliorer leur compétitivité et leur réactivité. Afin de diminuer les prix de revient, ils ont implanté des unités de fabrication très spécialisées dans les pays à faibles coûts salariaux, fermé des ateliers sur le territoire national, réduit la taille de ceux qui subsistaient et modifié leur stratégie. Ils ont tout à la fois renforcé leurs atouts (création et mise au point des produits) et répondu aux nouveaux défis de la distribution (délais de confection et de livraison) pour prendre en compte les nouvelles règles imposées par les chaînes, avec les fluctuations rapides de la demande qu'elles ont engendrées.

Progressivement, le système a vu ses rythmes se modifier et la réactivité s'imposer. Aujourd'hui, la fabrication n'obéit plus seulement à la nécessité d'abaisser les coûts. Elle satisfait aux nouvelles exigences que partagent les industriels et les distributeurs : circuit court, livraison en juste-à-temps, zéro stock, qualité des produits et gestion centralisée des flux. La multiplication des styles et le renouvellement permanent des articles sont devenus des impératifs pour tous les acteurs de la filière.

Ayant délocalisé leurs fabrications de basse et moyenne gamme, les industriels se sont orientés vers la création, la préparation de collections, le marketing et la vente. En outre, les sous-traitants façonniers, directement sollicités par la distribution, se sont affranchis de la tutelle des fabricants.

Les postes jadis cantonnés dans des tâches et des fonctions liées aux impératifs industriels, se partagent dorénavant entre les tâches productives *stricto sensu*, dévolues de façon très large aux façonniers, le plus souvent externalisées et délocalisées, et les fonctions de conception et de valorisation des produits réparties entre les fabricants et les distributeurs.

Etant donné le bouleversement du paysage traditionnel, on comprend que des emplois «industriels» nombreux ne soient plus désormais un atout pour les PME qui se maintiennent dans les régions françaises. Le savoir-faire de leur main-d'œuvre qui faisait leur force est devenu leur faiblesse.

Les PME de l'habillement

Une des caractéristiques historiques de l'habillement en France est sa très grande déconcentration, le secteur n'ayant jamais adopté les principes de l'organisation taylorienne à grande échelle.

L'habillement a toujours mis en balance les économies d'échelle et de variété, étant donné la grande diversité des produits fabriqués. Le souci de spécialiser les ateliers par ligne de produits a été une pratique courante des industriels à partir des années soixante. Ce mouvement d'essaimage, commun à de nombreux pays, est particulièrement remarquable en Italie où la réussite des entreprises apparaît comme la consécration d'une organisation éparse comprenant des dizaines de milliers de très petites unités (Brusco, 1982 ; Brusco, Bigarelli, 1997)¹⁷.

La très faible intensité capitalistique de l'industrie a toujours encouragé la dispersion, facilitant une mobilité professionnelle intense en période d'expansion. La mise à son compte reste la forme traditionnelle de création

¹⁷ Voir la contribution de D. Bigarelli, chapitre 10.

d'entreprise dans le secteur. À Roanne comme à Cholet, toutes les créations d'entreprises ont obéi à cette règle. Cela a favorisé la constitution d'un milieu local, propice au maintien de communautés soudées, avec des règles de métier intangibles. L'arrivée des acteurs de la distribution a bousculé ces règles : en ne respectant plus le primat d'une communication non écrite, elle a remis en cause l'usage de la parole donnée valant engagement et contrat tacite. Les relations locales en ont été forcément modifiées.

L'évolution des PME de Roanne et de Cholet synthétise les transformations nombreuses que les industriels ont dû négocier ces dix dernières années pour retrouver leur place dans la nouvelle filière. Les entreprises ont expérimenté des structures multiples, allant du statut de PME dépendante à celui d'indépendante, s'organisant en réseau ou en district, développant le partenariat et la co-traitance.

Lors des premières enquêtes de 1988 et 1991, la situation des fabricants et sous-traitants dénotait des changements notables dans leurs relations avec les autres acteurs de la filière : leur rôle traditionnel d'opérateurs industriels s'affaiblissait, mais on ne voyait pas encore poindre les recompositions en cours aujourd'hui (cf. encadré 1).

Encadré 1

Présentation de l'étude

L'étude des restructurations de l'emploi intervenues au sein de la filière textile-habillement ces dernières années, s'est centrée sur les fabricants et façonniers, maille et chaîne et trame, de l'habillement localisés à Roanne et dans le Choletais. La sélection des entreprises interviewées a été faite à partir de la consultation des membres des différentes fédérations, maille et habillement. Elle a répondu aux critères suivants : nature de l'activité, taille de l'unité de production, notoriété de l'entreprise, chiffre d'affaires et position dans la filière. Les enquêtes ont été effectuées entre octobre et décembre 1996 dans 46 unités, par entretiens avec les chefs d'entreprise ou les directeurs de production. Lors des enquêtes antérieures effectuées dans les mêmes régions en 1989 à Roanne et 1991 à Cholet, respectivement 40 (plus une vingtaine de toutes petites) et 27 entreprises avaient été enquêtées.

<i>Nombre d'entreprises enquêtées</i>	<i>Roanne</i>	<i>Cholet</i>	<i>Total</i>
Acteurs amont	4		4
Fabricants maille et chaîne et trame	11	7	18
Façonniers tricoteurs et confectionneurs	6	17	23
Agents intermédiaires distribution	1		1
Total	22	24	46

Les PME de Roanne

Les PME de Roanne sont historiquement spécialisées dans la maille. Cette activité date des années vingt, époque à laquelle s'est construite la place.

La maille est un produit technique très contraignant qui requiert des outils de fabrication particuliers. Une fois tricoté, le produit nécessite une série de traitements chimiques avant d'être utilisé en confection. Celle-ci exige l'intervention d'opérateurs multiples aux spécialisations étroites mais complémentaires. Les nombreux artisans que compte encore la région participent à ces multiples activités. La spécificité technique de la matière explique que les entreprises de la maille aient mieux résisté à la concurrence et à la délocalisation que celles du chaîne et trame.

Les entreprises sont de petite taille, en majorité inférieure à 20 personnes, et comptent un nombre très élevé de toutes petites unités (la Chambre des métiers en dénombre 280 sur les 400 répertoriées), reliquat de la tradition du travail à la campagne et d'une spécialisation technique compatible avec un artisanat diffus. Elles se situent généralement à proximité des ateliers de tricotage dont elles sont quasi indissociables.

Les PME de Cholet

Les PME de Cholet sont plus jeunes historiquement. Elles datent pour la plupart des années soixante et soixante-dix. Principalement spécialisées dans le chaîne et trame, elles sont très dispersées géographiquement, étant installées loin des centres textiles. Leur essor résulte en bonne part de leur positionnement sur des articles qui ont coïncidé avec la croissance forte de la consommation à partir des années soixante (les produits enfants et le sportswear).

La région comptait auparavant une quantité importante de petites unités, entreprises indépendantes ou sous-traitantes des fabricants locaux. Celles-ci étaient, en moyenne, de plus grande taille qu'à Roanne (75 personnes contre 25), et le nombre d'établissements plus réduit (moins d'une centaine).

Aujourd'hui, on ne retrouve plus les traits distinctifs de l'éparpillement en multiples unités artisanales, ni le travail à domicile¹⁸. Ces structures ont disparu avec l'essor des grands fabricants locaux, qui ont connu une croissance très forte pendant les vingt premières années de leur existence (de 1970 à la fin des années quatre-vingt). Ils subissent depuis dix ans une forte restructuration de leur activité et une baisse non moins conséquente de leurs effectifs (cf. encadré 2).

TABLEAU 2
Un état des lieux

	CHOLET	ROANNE
Spécialisation de la place	- Chaîne & Trame - Quelques façonniers maille	- Maille - Dès 1992, développement du Chaîne & Trame (activités mixtes)
	Centres industriels spécialisés = atout face	à la concurrence internationale
Histoire	- Récente - Eparpillement géographique - Forte spécialisation des activités	- Ancienne - Concentration géographique - Forte décentralisation économique
Concurrence internationale	- Forte des pays à faibles coûts de main-d'œuvre	
	- Induit une délocalisation massive avec organisation de réseaux de sous-traitants	
	- Changements impulsés par une logique de réorganisation, sur de nouvelles bases, avec externalisation de la fabrication	

Le Repositionnement stratégique des PME

Les précédentes enquêtes de 1989 et 1991 faisaient déjà apparaître certaines oppositions entre les PME des deux régions (cf. tableau2).

À Roanne, la délocalisation n'avait pas encore fait sentir ses effets. Les PME continuaient de fabriquer et de travailler comme par le passé, avec seulement une amorce de diversification des débouchés et un début de repositionnement sur le court terme (Rérat, Besucco, Gomel, 1990). Le modèle traditionnel des fabricants de marque apparaissait encore comme immuable.

À Cholet au contraire, on enregistrait un décrochage complet par rapport au modèle qui prévalait antérieurement. La délocalisation était quasiment achevée, ainsi que la réorganisation des entreprises. Les façonniers avaient dû se détacher très tôt des fabricants de la région et se réorganiser en totalité pour trouver de nouveaux clients.

Lors de l'enquête de 1996, les évolutions sont nettement plus tranchées. Roanne a, à son tour, connu la délocalisation et la réorganisation. Dans les deux zones, les fabricants, longtemps leaders nationaux et régionaux, voient leur suprématie remise en cause. À Roanne toutefois, ils conservent encore un rôle de «pilote» régional, rôle qu'ont perdu les Choletais (cf. tableau 3).

Les façonniers choletais ont dû renégocier leur place dans la filière, alors que ceux de Roanne restent encore en partie dépendants des fabricants locaux et des acheteurs de la grande distribution comme il est de tradition dans cette région depuis les années soixante-dix.

Des fabricants qui se recentrent sur leur métier

Pour comprendre les changements stratégiques des fabricants, il faut rappeler que leur position de leader dans la filière nationale résultait d'un strict partage des tâches face avec la distribution. L'existence d'un réseau de

¹⁸ Le travail à domicile a perduré dans le Roannais, en opposition au Choletais, où il a disparu dans la décennie quatre-vingt.

détaillants spécialisés permettait aux fabricants de se consacrer à la conception et à la production. Aujourd'hui, la place de Roanne a gardé son importance comme centre de fabrication, mais les entreprises ont perdu une partie de leur maîtrise antérieure devant l'effacement de la distribution traditionnelle.

TABLEAU 3

Réorganisation productive

	CHOLET	ROANNE
Relation Fabricants / Façonniers	- Clivage fabricants / façonniers - Mobilité interne à la profession	- Clivage artisanat / industrie
Structure des fabricants	- Érosion brutale du nombre, de la taille et des effectifs - Inadaptation au nouveau contexte - Délocalisation quasi générale	- Clivage entreprises indépendantes (en diminution) et entreprises liées à la grande distribution - Forte dépendance vis-à-vis de la grande distribution
Structure des façonniers	- Réussite (dès 1992) - Autonomie plus large face aux fabricants - Clivage entre produits fabriqués (haut de gamme et moyen de gamme) - Volonté de monter en gamme - Renforcement des liens avec les fabricants - Recherche de marchés extérieurs	- Forte dépendance des fabricants locaux - Petite taille (environ 50 personnes) - Développement de la façon habillement
	- Développement de services complémentaires aide à la création, à la délocalisation,	: mise au point des produits échantillonnage (maille)...
Qualité et certification	- Pratique ancienne (dès 1990) et en extension	- Absence
Rôle de la formation	- Générale, interne aux entreprises	- Une action collective concertée récente (MUTEX, 1996)
	- Tendance générale à la perte de certains de certaines formations textiles	métiers spécifiques induite par le désintérêt
Emploi	- Polyvalence générale ancienne - Recours important des façonniers aux stylistes, modélistes	- Effectifs commerciaux en hausse (fabricants et façonniers liés à la grande distribution) - Spécialisation des emplois - Rôle accru des échantillonneurs

Pour se maintenir, les fabricants ont dû tout à la fois renforcer leur activité de création et développer leur propre réseau de distribution. Il s'est agi pour eux d'élargir l'offre de produits, afin d'améliorer leur image de marque, et d'asseoir le développement de leur réseau de vente sur la notoriété des marques. Une telle conversion semble avoir réussi aux fabricants roannais, alors que seuls deux Choletais ont évolué avec succès dans ce sens.

Les fabricants qui n'ont pas eu les moyens de développer leur distribution propre, ont tenté des stratégies de niche : ils ont massivement délocalisé leur production pour renforcer leur compétitivité par les prix, en s'efforçant de stabiliser leurs relations avec la distribution.

La prédominance régionale qu'ont su conserver plus longtemps les fabricants de Roanne est probablement due à la technicité des produits maille, liant étroitement les tricoteurs et les confectionneurs. Malgré les délocalisations, ces deux activités demeurent sur le territoire national et permettent aux fabricants de se repositionner vis-à-vis de la distribution indépendante en tant que producteurs d'articles *made in France*¹⁹.

Au-delà de la spécificité régionale, le décrochage des fabricants de Cholet appelle une autre explication. Nos premières enquêtes (1991) avaient révélé le rachat de nombreux fabricants par des groupes extérieurs à la région. Or, ces rachats n'ont pas contribué à la relance des entreprises, le retournement de conjoncture et la délocalisation ayant masqué les mutations survenues dans la filière. Tout laisse à penser que ces groupes n'ont

¹⁹ Des entretiens menés en 1999 permettent de penser que ce n'est plus la cas et que la délocalisation de la confection est en route.

pas su trouver de stratégie alternative. Ils sont restés prisonniers des anciens schémas de spécialisation, le changement de propriété du capital ayant simplement retardé la restructuration.

Des façonniers qui expérimentent de nouveaux rôles dans la filière

Les différences entre les façonniers des deux régions illustrent les recompositions au sein de la nouvelle filière. Alors que les Roannais peinent à s'affranchir des relations de complémentarité technique héritées du passé, les Choletais ont suivi des voies diverses pour raffermir leur position.

Les sous-traitants de Roanne restent des façonniers traditionnels. L'activité de la maille et l'éparpillement des petites unités spécialisées confèrent une souplesse qui leur a permis d'occuper une place dans le circuit court de la grande distribution et les a provisoirement mis à l'abri des restructurations massives. Leurs donneurs d'ordres se partagent en deux groupes, les fabricants locaux et la grande distribution, qui ne peuvent se passer de leurs compétences techniques. La grande distribution profite de sa position de supériorité pour tirer le meilleur parti de leurs savoir-faire (échantillonnage, prototypes, collections et séries courtes), mais se refuse à stabiliser les relations. Pour cette raison, les façonniers de Roanne dépendent fortement des décisions et du bon vouloir des agents de la grande distribution (vente par correspondance) et des chaînes²⁰.

Encadré 3 Une collaboration étroite entre trois façonniers du Choletais

Le sous-traitant Jacques Brémaud SA, spécialisé dans la confection de vêtements féminins (pièces à manches), a su occuper le créneau du haut de gamme. Cette niche lui assure une relation quasi-exclusive avec certains donneurs d'ordres et lui garantit des volumes de fabrication. Les exigences de ce marché spécifique passent par une amélioration constante de la qualité, la formation continue de son personnel et l'apport d'innovations technologiques.

Ce façonnier a mis en place, avec une dizaine d'entreprises, un service de création de modèles pour le circuit court, JB2, qui occupe 18 personnes en 1996. Il a également créé, avec d'autres façonniers ayant la même compétence, deux nouvelles sociétés :

- JBS, une unité spécialisée dans les activités de services à la clientèle (décembre 1993),
- MJJ, une unité d'accompagnement à la délocalisation de certains donneurs d'ordres (début 1994).

JBS, créée en partenariat avec un autre atelier de sous-traitance de la région a pour vocation unique l'activité de services (création de modèles, réalisation de patronage, gradation, achat de matières premières, stockage des vêtements et préparation des colis). Cette société de sept personnes répond à tous les besoins des créateurs ou des distributeurs, situés sur le haut de gamme : mise au point d'un modèle, industrialisation, contrôle qualité d'un produit à l'étranger, livraison.

MJJ, qui regroupe trois façonniers ayant une activité similaire et complémentaire, organise la délocalisation de certaines lignes de produits pour le compte des donneurs d'ordres réguliers qui le demandent. Elle sélectionne les articles qui se prêtent à cette démarche et gère l'ensemble des étapes, sans qu'il y ait baisse de la qualité ou allongement des délais de livraison.

Ces créations visent à contrebalancer les baisses récentes de commandes, tout en apportant une réponse française aux besoins liés à la fabrication à l'étranger. Ces nouvelles structures permettent de renforcer le partenariat industriel avec les clients donneurs d'ordres en accompagnant leur démarche de délocalisation et en leur garantissant un niveau de qualité élevé.

Ces critères ont précisément permis aux façonniers de Cholet de sortir de la situation de grande dépendance qui était la leur par le passé. L'affaiblissement des fabricants locaux (avec lesquels ils entretenaient des relations quasi exclusives jusqu'aux années 80) les a contraints à explorer les voies d'une autonomie complète. Les sous-traitants choletais ont dû nouer des liens avec des acteurs extérieurs à la région, en développant différemment leurs spécialisations et leurs savoir-faire, et créer de nouvelles relations avec leurs donneurs d'ordres traditionnels. Ils ont opéré un triple repositionnement, anticipant le rôle des façonniers dans une filière où les situations sécurisées n'ont plus cours (cf. encadré 3) :

- les premiers, dont les structures de production sont les plus importantes, se présentent comme des «façonniers entrepreneurs» (Parat, 1997) ;

²⁰ Un seul donneur d'ordres organise ces petites structures pour en faire un ensemble capable d'établir des relations sur des bases plus équilibrées, mais il se plaint de l'individualisme de la région et de la difficulté à travailler en réseau sur la base de critères intangibles (grades de qualité, procédures).

- les seconds ont renforcé leurs spécialisation dans le haut de gamme, s'assurant des débouchés parmi les donneurs d'ordres fabricants de marques de notoriété nationale ;
- les troisièmes se sont orientés vers le court terme et les produits d'«actualisation» destinés aux donneurs d'ordres qui ont besoin d'un complément de produits de qualité²¹.

La transformation des emplois

La diminution des emplois régionaux

La baisse des effectifs de production, dont les effets se sont fait massivement sentir entre 1985 et 1992, a été enrayée. Globalement, elle atteindrait dans les deux régions entre le tiers et la moitié des effectifs employés dans les années quatre-vingt²² (voir encadré 4 et *infra*). Toutes les entreprises de fabrication ont délocalisé leur production. Les différences dans les modalités suivies sont dues aux contraintes techniques des produits et à la position dans la filière.

Encadré 4

Le décrochage des six plus importants fabricants de Cholet

La chute des effectifs des entreprises fabricants de Cholet est très significative. Cette région s'est développée depuis les années trente et a connu une expansion remarquable durant les années soixante et soixante-dix, du fait de la création d'un nombre très élevé d'entreprises suscitant à leur tour de nouvelles créations, jusqu'à ce que la croissance de la demande s'interrompe au début de la décennie suivante. Nous avons retenu les cas des six plus grosses entreprises de cette région : trois étaient spécialisées dans la confection enfantine, deux dans la confection pour la femme et une pour l'homme. À leur pic, à la fin des années soixante-dix, ces entreprises employaient un total de 7 000 à 8 000 salariés, et faisaient indirectement travailler presque autant de travailleurs chez leurs sous-traitants locaux²³. Dix ans plus tard, la délocalisation a amputé la main d'œuvre des trois quarts des effectifs (ils n'emploient plus à cette date que 1800 salariés), et la baisse a dû être équivalente chez les sous-traitants.

Les entreprises en question sont Albert, Biderman, Catimini, Groupe Salmon Arc-en-Ciel, Gaston Jaunet et Jacques Jaunet, -mieux connue sous son nom de marque : New Man-. Une vient de disparaître (1999), trois ont été vendues à des investisseurs étrangers ou à des groupes extérieurs à la région, et seulement deux restent indépendantes.

(Parat, Courault, 2000, p. 64)

Toutes les entreprises de Cholet avaient créé, dès la fin des années quatre-vingt, de grosses ou de petites unités de sous-traitance dans les pays du Maghreb, au Portugal et dans certains pays de l'Est, la Roumanie en particulier. Ce changement a concerné à la fois les fabricants et les façonniers, ces derniers trouvant là le moyen de se prémunir contre la baisse de leur charge de travail grâce à la péréquation des prix que rend possible la production dans les pays à bas coût de main-d'œuvre.

(...)

Une organisation qualifiante du travail

Pour parvenir à une flexibilité optimale du système productif, les fabricants et surtout les façonniers ont réorganisé le travail selon des modalités tant internes qu'externes.

La flexibilité interne, qui tend à adapter l'effectif salarié permanent à l'activité économique, conjugue la modulation des horaires et l'aménagement du temps de travail, la polyvalence et la mise en place de groupes autonomes. Elle repose sur un investissement en formation et demande un engagement direct des personnes qui deviennent collectivement acteurs du changement.

²¹ Pour une présentation plus générale des stratégies mises en place par les façonniers français de l'habillement, voir la contribution de E. Parat dans cet ouvrage.

²² La diminution la plus importante avait été enregistrée lors de nos enquêtes de 1991 dans la région de Cholet. Les plus grandes entreprises interviewées (entre 300 et 900 personnes) avaient vu leurs effectifs baisser de plus de moitié par rapport aux pics qu'ils avaient enregistrés au début des années 80.

²³ Mais ces chiffres donnent une faible idée de l'importance passée de cette activité dans la région : au cours de nos enquêtes, nous avons entendu parler d'une entreprise dans un petit village des Deux-Sèvres qui employa jusqu'à 4 000 personnes dans le passé. Il s'agissait du cas très particulier d'une entreprise liée à la tradition de la *Petite Église* vendéenne qui se devait d'employer tous les adeptes de sa foi.

La modulation des horaires n'apporte qu'une flexibilité limitée. Elle est en effet peu adaptée aux fluctuations irrégulières et imprévisibles du secteur de l'habillement. S'y rattachent le recours au chômage partiel et le travail à temps partiel.

La polyvalence du personnel, désormais très présente, consiste à associer plusieurs tâches et plusieurs postes pour un même opérateur. Les modalités en sont très variables d'une entreprise à l'autre. Leur inégale mise en œuvre est un bon indicateur de la perception des enjeux de la flexibilité du travail par le chef d'entreprise. La polyvalence réduit les temps morts dus à la division très poussée du travail d'exécution. Elle atténue l'impact des variations saisonnières sur les temps de production. Elle contribue au renouvellement rapide des produits et augmente la productivité. Mise en œuvre à travers de nombreuses actions de formation, elle accroît la mobilité interne du personnel ; elle améliore, à terme, sa qualité et sa gestion.

La polyvalence a été systématiquement instaurée à Cholet. Elle a favorisé la reconnaissance des savoir-faire collectifs et le repositionnement des façonniers. À Roanne, elle est beaucoup moins développée et se limite aux fabricants. Elle ne correspond sans doute pas aux procédés de fabrication, la maille requérant une forte parcellisation²⁴.

La généralisation de la polyvalence chez les sous-traitants choletais a facilité la montée en gamme des PME. Elle s'est accompagnée d'un changement capital dans le contrôle de la qualité effectué dorénavant à chaque stade de la confection. La maîtrise technique des opérateurs s'en trouve accrue, ainsi que leurs responsabilités individuelles. Les Choletais se sont parallèlement engagés dans des démarches de certification Iso²⁵. L'exigence de qualité est un atout pour le développement des services variés qu'ils proposent. Ceux-ci apportent aux façonniers un surplus de notoriété et élargissent leur offre de compétences (cf. encadré 3).

L'absence de prise en compte de la qualité chez les Roannais, comparativement aux Choletais, mérite réflexion. Cela témoigne-t-il d'un déficit en outils de production modernes, ou bien cela reflète-t-il la réalité d'une coopération entre partenaires locaux, amenés à régler à l'amiable leurs différends sans devoir utiliser, à l'égal des Choletais, des procédures particulières ?

La mise en place des groupes autonomes, combinée à la polyvalence, facilite la réalisation rapide des petites séries imposées par le juste-à-temps. Elle permet la multiplication des références de produits traitées par collection et diminue en même temps les en-cours de production (réduction des goulots d'étranglement), ce qui abaisse, *in fine*, le stock de produits finis. L'organisation en groupes autonomes contribue à faire évoluer les mentalités des ouvrières en stimulant l'esprit d'équipe et l'entraide.

La flexibilité externe, qui ajuste le volume de l'emploi aux variations de la demande par recours à une main-d'œuvre extérieure, est utilisée par l'ensemble des fabricants de Roanne et de Cholet, ainsi que par les façonniers importants, essentiellement ceux du Choletais, car sa mise en place demande un engagement durable. Deux modalités de flexibilité externe sont à l'œuvre dans l'habillement : les emplois précaires et la coopération interentreprises via la sous-traitance. La seconde ne s'improvise pas ; elle est le fruit d'une longue histoire commune.

Le développement du travail précaire accroît la souplesse de l'entreprise et améliore sa réactivité. Toutes les formes d'emploi atypiques sont utilisées : le travail temporaire, l'intérim, l'embauche sous contrats à durée déterminée, le travail intermittent. Leur multiplication comporte toutefois des inconvénients : le coût élevé de l'embauche répétée, la formation minimale obligatoire, la faible fiabilité du travail, notamment en matière de qualité.

La sous-traitance n'est abordée ici que pour autant qu'elle contribue à des types de coopération interentreprises, assimilables au partenariat : une entreprise agit comme donneur d'ordres et redistribue les commandes qu'elle reçoit entre un certain nombre de plus petits sous-traitants. Cette pratique est courante dans le Choletais, alors qu'elle n'a pas cours dans le Roannais. Lorsqu'elle est développée, elle accroît les liens entre les individus ou les collectifs (artisans, travailleurs indépendants, petites ou grosses structures). Le travail réalisé en commun renforce les relations de confiance entre exécutants associés à la même activité ; il s'apparente au travail en réseau.

La sous-traitance en cascade représente un cas limite d'organisation décentralisée. Ce mode de fonctionnement, fortement solidaire et efficace, est très présent dans les districts industriels de l'habillement²⁶. Il se distingue de la sous-traitance pure, car il repose sur un principe différent : le donneur d'ordres et le sous-traitant sont dans une relation totalement réversible, jamais fixée de façon intangible.

La recomposition des emplois

²⁴ L'incidence de la polyvalence, plus forte en chaîne et trame, confirme le degré de grande complexité de la confection de ces produits (nombreuses spécialisations, diversité des matières, multiplicité des produits).

²⁵ Dix entreprises de l'échantillon sont engagées dans ce processus.

²⁶ Les Italiens ont érigé cette pratique en principe général de fonctionnement.

Les modifications de la structure des emplois sont dues à l'accentuation des effectifs en création, imputable à l'importance accrue de la marque, à l'extension du rôle de la polyvalence, prélude à la montée en gamme, mais aussi à l'intensification de la démarche commerciale.

Les emplois de la fonction création sont privilégiés. Ils sont développés en interne ou en externe (créateurs indépendants, bureaux de style).

À Roanne, la restructuration des emplois reflète celle de la filière. Toutes les entreprises renforcent les cellules de création et de mise au point des produits. Cela passe, soit par l'accroissement des effectifs de stylistes ou de patronniers-gradeurs, soit par une montée en gamme des produits. La création de quatre marques nouvelles ces dernières années par les fabricants de notre échantillon atteste ce mouvement, qui par ailleurs entraîne la croissance des effectifs commerciaux.

Le développement inégal des emplois de la fonction commerciale témoigne d'un décalage dans les stratégies des fabricants. Seuls ceux qui ont intégré en propre leur distribution ont changé la gestion de ces emplois en créant des postes de directeur commercial ou de directeur export. D'autres, qui n'ont pas les moyens de développer une distribution propre, cherchent à mieux suivre les ventes de leurs principaux points de vente (indépendants ou petits réseaux). Cette tendance ne pourra que s'accroître à l'avenir : la survie du commerce indépendant, concurrençant la grande distribution, est le garant du maintien des PME dans la filière.

Très peu d'entreprises ont une politique commerciale à l'étranger, alors que toutes ont conscience que leur développement futur en dépend. Les entreprises de pointe à Cholet et Roanne ont compris l'importance de l'internationalisation : elles en viennent à réaliser presque la moitié de leur chiffre d'affaires à l'exportation.

Un nouveau métier de «responsable sous-traitance ou sourceur» apparaît chez tous ces opérateurs industriels, avec comme attribution la vérification, le contrôle et l'organisation des relations avec les industriels. Leur appellation n'est pas encore stabilisée. La fonction est souvent occupée par des femmes. Elle consiste à organiser le travail des sous-traitants à l'étranger et à assurer sur place le suivi de la production et la mise en place des nouvelles fabrications, ce qui implique parfois la formation des ouvriers et de la maîtrise. Le contrôle est de plus en plus fait sur place. Ce métier entraîne des déplacements fréquents dans les unités à l'étranger (entre un à deux mois au total par saison selon nos enquêtes).

La recomposition des emplois a également des effets sur les conditions de travail du personnel restant dans les ateliers.

Les contraintes de temps et de rendement ne sont pas vécues de la même façon que par le passé, le travail étant davantage consacré à la mise au point de nouveaux modèles, ou à la livraison de toutes petites séries d'articles que les fabricants ne souhaitent pas faire produire à l'étranger, le plus souvent pour des raisons de technicité du produit ou de qualité.

La requalification des ouvrières, induite par la maîtrise technique des emplois, modifie les règles de rémunération. Un nombre non négligeable d'entreprises ne verraient plus d'inconvénient à substituer le salaire mensuel au salaire au rendement. Cela témoigne d'un changement d'état d'esprit profond. Il s'explique aussi par le fait que les ouvrières fabriquent les articles des grands noms du prêt-à-porter, dont le prix public de chacun peut atteindre 10 000 francs.

On observe en outre que le clivage, hier central dans l'organisation du travail entre le personnel de production et les autres catégories de main-d'œuvre, tend à s'estomper.

La nature du travail s'est profondément modifiée dans les PME de l'habillement. La requalification générale de la main-d'œuvre qui s'ensuit devient incompatible avec les besoins et les politiques de gestion traditionnels. Les pratiques en matière de rémunération et de formation sont contradictoires avec les nécessités d'une main-d'œuvre jeune, formée et mobile. Les entreprises demandent en effet de plus en plus aux ouvrières de changer de lieu de travail au fur et à mesure de leurs besoins²⁷. La flexibilité du travail prônée ici et là exige une main-d'œuvre nettement plus perfectible, donc plus coûteuse, que celle qui était auparavant employée dans ces petites structures.

Une dynamique de l'emploi à rebours de l'histoire

L'héritage historique place les PME de ces régions dans une situation critique : l'essor qui avait prévalu lors des périodes de forte expansion est définitivement stoppé. La situation de l'emploi dans ces régions n'obéit plus aux mêmes règles que celles qui faisaient évoluer en symbiose, dans la région de Cholet, une forte croissance

²⁷ Face aux difficultés à recruter un personnel qualifié en ennoblement, cinq entreprises du bassin roannais ont formé un «groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification» (Gieq). Les ouvriers recrutés constituent un vivier de personnel pour les entreprises membres.

démographique et une création d'emploi record. L'époque d'un modèle autonome basé sur un patronat local extrêmement actif particulier à cette région semble révolue. La création d'entreprise qui prévalait comme moteur de la croissance ne fonctionne plus. Les règles passées qui avaient conforté la dynamique entrepreneuriale à la source de la forte création d'emplois dans cette industrie sont devenues caduques. La dynamique de l'emploi joue aujourd'hui à rebours de l'histoire qui prévalait hier.

Comme on l'a souligné, l'emploi diminue régulièrement : l'équilibre atteint à différentes périodes ne résiste plus aux forces de la mondialisation qui atteignent la filière industrielle de façon toujours plus vive. Le contraste entre Cholet et Roanne est très instructif. Les fabricants ont mieux résisté à Roanne qu'à Cholet où ne subsistent que les fabricants enfants, ceux du prêt à porter féminin n'ayant pas réussi à se ressaisir²⁸. À l'inverse, le sort des façonniers semble préservé dans la mesure où, plus exposés que les fabricants, ils ont dû apprendre à réagir à la baisse des commandes des donneurs d'ordre. Toutefois, nombreux sont encore ceux qui sont menacés dans un avenir proche. Leur politique oscille entre une stratégie de survie qui les conduit à travailler au jour le jour en fonction des opportunités du marché dans une totale instabilité, et un rapprochement avec certains fabricants ou distributeurs qui leur assure une activité minimale.

Au-delà des spécialisations historiques, les différences dans le système productif de Roanne et Cholet apparaissent moins nettes aujourd'hui. L'opposition en termes de produit (la maille ou le chaîne et trame) n'est plus aussi significative. L'organisation du travail et l'aptitude des entrepreneurs à se redéployer dans la filière sont en jeu. Des critères tels que le degré de polyvalence, la formation ou la modulation du temps de travail sont beaucoup plus pertinents, pour comprendre les logiques de repositionnement, que les spécialisations techniques ou les marchés.

De ce point de vue, l'avance des Choletais en matière de formation, comme la réflexion sur le rôle de la nouvelle organisation qualifiante qui accompagne la généralisation de la flexibilité, ont été porteurs de changements. La circulation rapide de l'information via les emplois de la fonction logistique (entendue au sens informationnel) crée des liens étroits entre tous les acteurs de la filière. De tels liens sont cruciaux : l'efficacité de la cohérence stratégique entre donneurs d'ordre et façonniers en découle. L'importance des emplois de création et de la fonction commerciale s'en trouve rehaussée.

Les enquêtes passées et présentes confirment le rôle stratégique que remplit la formation comme facteur décisif du repositionnement stratégique opéré par une majorité de PME des deux régions. Les industriels Choletais avaient su bénéficier de mesures de formation dès la fin des années quatre-vingt grâce à leur bonne connaissance des opportunités régionales et européennes qui s'offraient à eux²⁹. Le décalage actuel entre les Choletais et les Roannais justifie l'action massive des pouvoirs publics en faveur des Roannais qui s'est concrétisée par l'opération «*MUTEX*».

²⁸ Ceux qui subsistent à Cholet ont réussi à se maintenir au prix de licenciements massifs.

²⁹ Beaucoup d'entreprises ont bénéficié des aides du FNE dans les années quatre-vingts au titre de la reconversion par la formation.

3.

Les décisions en matière de restructuration : une boîte noire ?

Rachel Beaujolin-Bellet (Reims Management School)

(Canevas d'intervention)

Introduction :

- Les sources de l'analyse : études terrain et questionnement itératif avec des acteurs des restructurations.
- Le contexte de l'analyse : des restructurations protéiformes et permanentes, inscrites dans une quête de compétitivité.

Les cadres de l'analyse

1. Les niveaux d'appréhension d'une restructuration : structure, organisation, emploi.
2. Les phases de décision d'une restructuration.
3. Les questions de recherche.

Les décisions en matière de restructuration : les attributs d'une boîte noire.

1. Une décision centralisée impliquant un acteur unique, avec un découplage entre la prise de décision et sa mise en œuvre.
2. La mécanique de l'instrumentation de la détermination du sureffectif.
3. Une décision irréversible.

Les décisions en matière de restructuration : le mythe de la boîte noire ?

1. Boîte noire ou boîte blanche ? L'opacité des critères de la prise de décision.
2. Le sureffectif : une construction sociale.
3. Les restructurations : un continuum.

Conclusion : Interrogations sur les lieux, les acteurs et les niveaux des décisions en matière de restructuration.

4. Les justifications des licenciements

**Tristan Boyer, Université catholique de Louvain–Centre de philosophie du droit
(Canevas d'intervention)**

À l'origine de ce travail se trouve la question suivante :

« Qu'est-ce qui rend possible et justifie que les licenciements économiques soient de plus en plus nombreux dans les entreprises en bonne santé ? »

Autrement dit : « en quoi les décisions de licenciement sont-elles des décisions raisonnables ? ».

C'est-à-dire, pour reprendre les mots de Laurent Thévenot,

d'une part : quelles sont les raisons sur lesquelles les entreprises s'appuient pour agir ? i.e. *les raisons qui régissent la décision rationnelle* ;

et d'autre part : en quoi ces raisons sont de bonnes raisons ? *qu'est-ce qui les rend acceptables, objectivables, justifiables au regard d'autres personnes*.

L'objectif de ce travail est d'armer la critique de ce type de licenciement. Comment donner les moyens d'une critique de ce que de nombreux observateurs appellent « la gestion *financière* des ressources humaines » ?

Selon nous, cette critique suppose de remettre en question les représentations sur lesquelles se fonde le fonctionnement de l'entreprise.

Ce travail est donc structuré en deux parties : la première porte sur les licenciements et leurs justifications et la deuxième qui consiste à remettre en question les représentations couramment admises de l'entreprise et de son fonctionnement.

Notre travail a donc commencé par l'analyse du cadre de la décision de licenciement économique collectif.

C'est en effet le préalable à l'étude des argumentaires des projets de licenciements : pour comprendre quelles contraintes et quels passages obligés pouvaient exister dans l'expression des motivations des décisions de licenciement, il était indispensable de déterminer le cadre juridique, économique, sociologique et historique du licenciement économique.

Les années 90 marquent un véritable changement dans la nature des licenciements économiques : la décision de licenciement ne peut plus alors être conçue comme une décision prise en situation de crise : c'est inévitablement une décision qui se fonde sur l'interprétation d'indicateurs de gestion.

La décision de licenciement économique collectif apparaît alors nécessairement comme une décision stratégique : parce qu'elle a un impact déterminant sur l'entreprise et parce qu'elle est prise dans une perspective stratégique, c'est-à-dire avec des objectifs définis et évaluables.

Les indicateurs de gestion tiennent un rôle déterminant dans les processus de décision des entreprises. Ils déterminent, par leurs structures, les objectifs de l'entreprise : ils sont le prisme au travers duquel les dirigeants analysent la situation de l'entreprise et sont à l'origine du diagnostic porté.

On comprend donc que certains auteurs aient pu voir dans l'instrumentation de gestion un facteur déterminant à l'origine des licenciements, comme la notion de licenciement réflexe le suppose.

Toutefois, il nous semble que cette perspective doit être nuancée du fait de la nature essentiellement stratégique de cette décision, ce qui l'insère dans une structure d'instrumentation de gestion, amis aussi dans une structure organisationnelle.

Le projet de licenciement apparaît alors comme un objet de cette gestion stratégique.

Le deuxième temps de notre réflexion s'est alors axé sur les justifications des plans de licenciement (à propos de l'ensemble constitué par le plan social proprement dit et par l'argumentaire économique (ou volet économique), nous parlerons du plan de licenciement).

Le cadre théorique que nous avons choisi est celui des Économies de la Grandeur, qui met au centre de toute coordination la notion de justification : dans ce cadre, pour être applicable, une décision doit pouvoir être justifiée.

Le terrain auquel s'applique cette analyse repose sur des entretiens avec des DRH, des directeurs financiers, des avocats et des consultants qui travaillent pour le compte des directions d'entreprise. Afin de multiplier les angles d'approche, nous avons aussi travaillé avec des experts de comité d'entreprise et leurs avocats sur des cas de licenciement économique collectif et, bien entendu, sur les documents qui s'y rapportent.

De cette approche croisée résulte une analyse qui permet de mettre en valeur deux aspects de la décision de licenciement :

1. D'une part, la décision de licenciement est justifiée sur le plan économique, comme la loi l'exige, mais cette justification ne donne que le contexte de la décision des dirigeants.

Les justifications des dirigeants relèvent de la gestion, c'est-à-dire de leur appréciation souveraine de ce qui doit être fait face à un contexte économique donné. Leur interprétation du contexte économique de la décision étant explicitée par la justification économique.

Il appartient donc aux lecteurs des argumentaires économiques de plan de licenciement de déterminer la justification de gestion pour pouvoir proposer des alternatives. En effet, celle-ci n'est jamais explicitement formulée dans le plan de licenciement : elle est du domaine exclusif des dirigeants, elle ne fait pas partie de la justification économique proprement dite.

2. D'autre part, et c'est le deuxième enseignement de notre travail de terrain, les justifications des décisions de licenciement reposent sur trois arguments. Ces trois arguments forment la base et le contour des argumentaires. On peut ainsi résumer la logique des plans de licenciement : « *le marché a conduit l'entreprise à de mauvais résultats auxquels il convient de réagir par une amélioration de la productivité et/ou de la rentabilité qui passe par des licenciements douloureux mais indispensables à la survie de l'entreprise* ».

Cet enchaînement presque mécanique permet de concevoir la décision de licenciement comme inévitable. On trouve ici les grandeurs marchandes, industrielles et civiques définies par Boltanski et Thévenot.

En effet, il n'y a que dans les registres marchands et industriels que les licenciements économiques collectifs peuvent être considérés comme des actions justifiées, et selon la terminologie de ces auteurs, comme une décision guidée par un bien supérieur commun.

En ce sens, les argumentaires de plan de licenciement revêtent un certain formalisme, mais ils permettent cependant de rechercher, à travers la description du contexte économique de la décision des dirigeants, ce qui les a guidés sur le plan stratégique, même si, sur ce point, d'autres grandeurs peuvent avoir été mobilisées (comme les grandeurs domestiques et connexionnistes).

Il résulte de cette analyse et de notre travail d'intervenant dans des cas de difficultés économiques analogues que la décision de licenciement n'est en aucun cas la seule possible pour redresser une entreprise.

Il en résulte aussi que les actionnaires jouent un rôle déterminant dans ces décisions, soit en permettant de les éviter en remettant les finances de l'entreprise à flot, soit à travers l'image que les dirigeants et les membres du conseil d'administration peuvent avoir des exigences des actionnaires, notamment en matière de rendement de l'action.

*

L'importance de l'image des attentes des actionnaires nous a conduit à nous interroger sur le rôle des principes de *Corporate Governance* dans les décisions d'emploi.

Les principes de *Corporate Governance* résument les attentes des actionnaires, et en particulier des fonds de pension, en matière de communication de l'entreprise avec les marchés financiers.

Ils reposent sur l'idée que, pour faire fructifier leurs investissements, les actionnaires doivent pouvoir contrôler les actions des dirigeants de l'entreprise.

On comprend qu'un grand nombre d'analyses théoriques des pratiques de *Corporate Governance* distinguent alors des modèles qui varient selon le contexte légal des pays considérés. On comprend aussi qu'il s'agit, pour les entreprises qui souhaitent se conformer ainsi aux principes de *Corporate Governance*, de répondre aux attentes des investisseurs.

C'est cette interprétation des dirigeants des entreprises que nous avons appelée « convention de financiarisation » et qui consiste, à travers la stratégie de l'entreprise mise en œuvre, à satisfaire la supposée exigence de rendement de l'action à court terme des investisseurs.

En mobilisant de nombreuses études à l'appui de notre raisonnement, nous avons montré que cette convention de financiarisation est illégitime en ce qui concerne les décisions de licenciement : elle ne permet pas aux entreprises qui l'appliquent d'atteindre leur objectif de satisfaction des actionnaires pas plus que de justifier leur décision du point de vue juridique, RH ou économique.

En effet, les études concernant les liens entre licenciement et cours de l'action montrent que la réaction des marchés financiers est globalement négative lors de l'annonce de licenciement ou de réduction d'effectif. Ces résultats deviennent franchement négatifs au fur et à mesure que l'on accroît la période sur laquelle on analyse l'impact de l'annonce.

Il apparaît cependant que ce résultat peut être positif si l'entreprise annonce une stratégie de redressement cohérente qui impose entre autres choses de réduire les effectifs.

Toutefois, ces études montrent aussi de manière évidente que les entreprises qui licencient n'améliorent pas sensiblement leur performance économique en 3 ans et que les entreprises qui ne licencient pas et celles qui embauchent voient leur cours augmenter de manière nettement plus rapide que les autres.

Il apparaît donc, et cela est confirmé par des études sur les critères de décision des investisseurs et nos entretiens avec des traders, que les acteurs des marchés financiers ont une analyse plus élaborée et fine des entreprises que la convention de financiarisation pouvait le laisser supposer.

Il nous a alors paru nécessaire de s'interroger sur ce qui est l'enjeu principal de la *Corporate Governance* : en fonction de quels intérêts une entreprise doit-elle être gouvernée ?

Pour conclure, ce travail, qui concerne le licenciement et son impact sur les parties prenantes de l'entreprise, montre la nécessité d'une conception élargie de l'entreprise dans ses décisions. En ce sens, c'est une pierre dans la construction d'outils susceptibles de permettre l'élaboration d'une théorie de l'entreprise à même de prendre en compte les intérêts de ses parties prenantes et d'en être tenue pour responsable. Les mécanismes de traitement de la détresse financière de l'entreprise trouvant ici matière à être considérés comme les moyens d'un renouvellement de perspective et de posture des salariés.