



**HAL**  
open science

**Modernisation des entreprises de transformation  
agro-alimentaire de la région  
Provence-Alpes-Côte-d'Azur : étude de cas**  
Annie Lamanthe

► **To cite this version:**

Annie Lamanthe. Modernisation des entreprises de transformation agro-alimentaire de la région Provence-Alpes-Côte-d'Azur : étude de cas : rapport pour le FRI et le FAFCASE. [Rapport de recherche] Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (LEST). 1992, pp.73. halshs-03767327

**HAL Id: halshs-03767327**

**<https://shs.hal.science/halshs-03767327>**

Submitted on 1 Sep 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**LABORATOIRE d'ECONOMIE  
et de SOCIOLOGIE du TRAVAIL**  
35, avenue Jules Ferry  
13626 AIX-en-PROVENCE CEDEX

**MODERNISATION DES ENTREPRISES  
DE TRANSFORMATION AGRO-ALIMENTAIRE  
DE LA REGION PROVENCE-ALPES-COTE D'AZUR**

**Etude de cas**

**Annie LAMANTHE**  
Centre Interrégional associé au CEREQ

**FRIAA / FAFCASE**  
Juillet 1992

MODERNISATION DES ENTREPRISES DE TRANSFORMATION AGRO-  
ALIMENTAIRE DE LA REGION PROVENCE - ALPES - COTE D'AZUR

Etude de cas

SOMMAIRE

Introduction p.1

I. CADRE PROBLEMATIQUE p2.

1/ Positionnement par rapport à la première phase, pistes et questions à approfondir.

2/ Diversité des IAA de la Région.

3/ Modernisation, nouvelles technologies et changements organisationnels.

4/ Hypothèses et choix méthodologiques.

II. SINGULARITE DES EXPERIENCES DE MODERNISATION DE SIX  
ENTREPRISES AGRO-ALIMENTAIRES DE LA REGION PACA p12.

Entreprise A

Entreprise B

Entreprise C

Entreprise D

Entreprise E

Entreprise F

III. ANALYSE COMPARATIVE DES PROCESSUS DE MODERNISATION  
DANS LES SIX ENTREPRISES ETUDIEES p43.

1/ Caractéristiques des entreprises: diversité et similitudes.

2/ Les processus de modernisation.

Conclusion: QUELQUES PROPOSITIONS EN VUE DE L'ELABORATION  
D'UN GUIDE DE LA MODERNISATION DES ENTREPRISES DE  
TRANSFORMATION AGRO-ALIMENTAIRE DE LA REGION PACA p68.

L'intervention dont rend compte ce rapport a constitué la seconde phase d'une étude visant à évaluer l'incidence de la modernisation sur les emplois et la formation dans les Industries Agro-Alimentaires de la Région Provence - Alpes - Côte d'Azur. Cette intervention prévoyait d'approfondir certaines pistes dégagées lors de la phase antérieure, réalisée au cours de l'année 1991 sous forme de questionnaire passé auprès de 48 entreprises<sup>1</sup>.

A partir d'une réflexion portant sur certains éléments mis en évidence dans la première phase, nous avons donné à notre intervention les objectifs suivants:

- saisir de façon relativement précise ce en quoi consiste la modernisation pour six entreprises agro-alimentaires de la région;
- rendre compte de l'expérience singulière de chacune d'elle, en identifiant les logiques et les démarches qui la sous-tendent;
- repérer les implications de la modernisation en ce qui concerne la technique, l'emploi et les qualifications;
- au-delà des singularités propres à chaque entreprise, chercher à identifier les différentes figures de la modernisation repérables à travers l'analyse de ces quelques cas;
- apporter des éléments d'information et de réflexion pour l'élaboration d'un guide de la modernisation des industries agro-alimentaires de la région.

Dans la première partie de ce document, nous exposerons les résultats de la première phase qu'il nous a paru intéressant d'approfondir, et à partir desquels nous avons construit le cadre problématique, les hypothèses, et opéré les choix méthodologiques de la seconde phase.

Les résultats de notre intervention seront présentés dans les parties suivantes. Dans la seconde partie, nous insisterons sur la singularité de chaque expérience. Après avoir indiqué les caractéristiques de chaque entreprise, nous verrons dans quel contexte s'opère sa modernisation, quelles en sont les implications en terme de changement technique, de structure des emplois et des qualifications, ainsi que les démarches adoptées. La troisième partie sera consacrée à une analyse comparative des cas qui tentera de dégager quelques figures de modernisation.

Ces modalités de présentation ont été privilégiées dans la perspective de la constitution du guide. La restitution de cas détaillés est destinée à fournir des éléments d'illustration d'expériences concrètes de modernisation. L'analyse comparée des cas a, quant à elle, l'objectif de proposer des éléments pour la conception même du guide: quel public, quel message..?

Nous concluerons le présent rapport par l'exposé de quelques propositions en vue de l'élaboration de celui-ci.

---

1 FRIAA/FAFCASE Impact de la modernisation sur l'emploi et la formation dans les industries agro-alimentaires de la Région Provence - Alpes - Côte d'Azur, Décembre 1991, 45p.

## I. CADRE PROBLEMATIQUE.

Parmi les éléments mis en évidence lors de la première phase de l'étude, certains nous ont semblé devoir être approfondis. Plus précisément, quelques questions peuvent être posées à partir des résultats dégagés au cours de cette phase initiale et de l'interprétation qui en a été proposée. C'est sur la base de ces questions que notre intervention a été construite.

### 1/ POSITIONNEMENT PAR RAPPORT A LA PREMIERE PHASE, PISTES ET QUESTIONS A APPROFONDIR.

La première phase de l'étude a été réalisée sur la base de certaines hypothèses et de certains principes à partir desquels nous avons voulu nous positionner. Ils concernent la conception même de la modernisation et le poids à accorder à la technique dans les changements en terme d'emploi, de qualification et d'organisation.

a/ Les auteurs du rapport proposent une typologie des entreprises au regard de la modernisation. Cette typologie est construite à partir du croisement de deux dimensions:

- le statut des entreprises: sont distingués les entreprises indépendantes et les établissements de groupes industriels;
- le niveau d'automatisation: sont distinguées les entreprises entièrement automatisées (stade A), les entreprises partiellement automatisées (stade B) et les entreprises n'ayant opéré aucune automatisation de leur appareil de production (stade C).

Cette typologie met en évidence deux choses: la position massive en C et B des entreprises enquêtées; la présence exclusive d'établissements de groupes en A, les entreprises indépendantes se trouvant donc toutes en B ou C.

La position différente des entreprises au regard de l'automatisation est en partie expliquée par le coût prohibitif du matériel pour les unités de petite taille, par la non disponibilité de celui-ci pour certaines opérations dans certaines activités (la viande par exemple), ou bien encore par la non pertinence de l'automatisation dans la fabrication de produits de type traditionnel et de spécialités régionales dont l'image artisanale est le gage d'une bonne commercialisation.

Cependant, à travers leur construction d'une typologie sur la base d'une observation de niveaux différents d'automatisation, les auteurs supposent, avec l'idée du nécessaire passage du niveau de technicité le plus faible vers le plus élevé, le retard ou l'avancement de certaines entreprises par rapport à d'autres: le retard à combler pour les unes (les moins automatisées) et le modèle que constituent les autres (les plus

automatisées). Aux yeux des auteurs en effet, l'automatisation revêt un caractère obligatoire pour la survie des entreprises dans les années qui viennent.

Dans ce sens, les conclusions du rapport mettent l'accent sur l'exemplarité des établissements entièrement automatisés, modèle vers lequel devraient tendre l'ensemble des entreprises. Il invite donc à construire le guide selon ce modèle:

" ... L'esquisse de classement des entreprises interrogées, à un moment donné, peut aussi préfigurer, pour certaines, les étapes qu'il leur reste à parcourir dans des délais qu'elles seules seront à même de déterminer et les aider ainsi à anticiper les meilleures manières pour elles de conduire le changement" (p.18).

" Pour ceux (les dirigeants des entreprises situées en B et C) dont les interrogations subsistent, il ne serait sans doute pas inintéressant qu'ils sachent tirer des enseignements sur les transformations des modes de relation de l'emploi et de la formation occasionnées par la mise en oeuvre de process automatisés de production" (p.42).

b/ Les auteurs ont d'autre part pu remarquer que les niveaux d'automatisation recourent des positions différentes des entreprises vis à vis de l'emploi. Les établissements de groupes industriels automatisés n'embauchent plus. Les investissements techniques ont eu des effets réducteurs sur l'emploi, la croissance de la productivité s'opérant à partir d'une augmentation des volumes liée à une baisse des effectifs. Par contre, des recrutements sont effectués dans les autres catégories (entreprises indépendantes et établissements de groupes partiellement ou pas du tout automatisés) dès lors qu'elles accroissent leur production.

c/ Par ailleurs, en considérant qu'elles impliquent quasi nécessairement un allègement des structures hiérarchiques et un travail plus collectif, un relèvement des niveaux de qualification des salariés et la définition de nouveaux métiers caractérisés par la polyvalence et une plus grande autonomie des opérateurs, les auteurs accordent aux nouvelles technologies la capacité de remettre en cause les formes taylorisées d'organisation du travail.

A la lecture du rapport, les changements techniques apparaissent donc comme les éléments centraux de la modernisation et vecteurs déterminants des changements en matière d'emploi, de qualification et d'organisation.

De notre point de vue, ces considérations posent un certain nombre de questions:

1/ Si, comme on a pu le remarquer dans le rapport, le "modèle A" est celui des établissements de groupes, quel est alors son degré de transférabilité à l'ensemble des entreprises, et notamment aux entreprises

indépendantes dont la structure et les moyens ne sont pas comparables à ceux que procure l'appartenance à un groupe industriel?

2/ L'automatisation généralisée, qui caractérise le "modèle A", est-elle pertinente pour l'ensemble des entreprises agro-alimentaires de la région? N'y-a-t-il pas d'autres voies de viabilité?

3/ Le fait qu'aucune des PME indépendantes enquêtées ne se soit entièrement automatisée est-il révélateur d'un retard technique ou bien de logiques, de stratégies et de moyens qui leur sont propres? Dans ce sens, n'y aurait-il pas d'autres "modèles" à déceler et à préconiser?

4/ La modernisation se réduit-elle à des changements techniques et à des transformations essentiellement impulsées par des facteurs techniques? Les entreprises qui ne s'automatisent pas ne se modernisent-elles pas? En quoi consiste alors la modernisation pour elles?

Notre intervention a été construite sur la base de ces questions et s'est donné pour objectif d'alimenter l'information et la réflexion sur ces différents points.

Parmi les éléments mis en évidence dans le rapport de la première phase que nous avons repris brièvement ci-dessus, deux aspects nous ont semblé devoir être approfondis en préalable à notre intervention. Il s'agit de:

- la diversité interne aux IAA de la région, et notamment de la différence entre entreprises indépendantes et établissements. Une approche statistique nous a semblé être un bon moyen de consolider et de préciser, de ce point de vue, les observations réalisées à partir des 48 entreprises de l'échantillon précédent et d'orienter le choix des entreprises pour la seconde phase;

- la place de la technologie dans la modernisation, son rôle dans les changements en terme d'emploi, de qualification et d'organisation. Pour cela, nous nous sommes référé à une réflexion plus générale sur la place des changements techniques dans la modernisation, sur la relation entre nouvelles technologies, organisation du travail et qualifications et sur la place et les caractéristiques de ces processus dans les PME/PMI..

Ces deux points, ainsi que les conclusions que nous en avons tirées pour la suite de l'étude, seront développés dans la partie suivante.

## 2/ DIVERSITE DES IAA DE LA REGION.

Les statistiques les plus immédiatement disponibles nous apportent des éléments permettant de saisir les caractéristiques des industries agro-alimentaires de la région et de les positionner par rapport au secteur industriel régional ainsi que par rapport au secteur agro-alimentaire national. En revanche, elles fournissent peu d'informations permettant de différencier les entreprises à partir de leur statut (indépendantes,

établissements) sur les points qui nous intéressent le plus: emploi, qualifications, organisation...<sup>2</sup>.

Seul l'indicateur de "dépendance régionale" (nombre d'établissements dépendant d'entreprises dont le siège est situé hors région), proposé par l'EAE, permet d'avoir une idée de la part respective de chacune des catégories qui nous intéressent. Cette enquête indique que, sur les 288 établissements de 10 salariés et plus qu'elle a recensés, 16,7% dépendent d'entreprises ayant leur siège hors PACA. Ils représentent 28,7% des effectifs salariés et 35,5% du total des investissements faits dans les établissements de PACA. Ainsi, près de 85% des établissements agro-alimentaires de plus de 10 salariés de la région y ont leur siège. Ils emploient 70% des salariés du secteur. Bien que ne pouvant pas tous être considérés comme des entreprises indépendantes puisque des groupes industriels ont leur siège en PACA, force est de constater que cette catégorie représente la majorité des unités de production qui constituent le tissu agro-alimentaire provençal.

Cependant, l'approche statistique met en évidence un autre type de diversité interne aux IAA régionaux. Il s'agit de la composition même de ce secteur et des caractéristiques propres à chaque activité qui le compose.

a/ En ce qui concerne la composition du secteur<sup>3</sup>, on note une certaine spécificité des IAA régionaux par rapport aux IAA nationaux, notamment dans la représentation (en effectif salarié) qu'y a chaque activité. Ainsi, l'Industrie de la viande et l'Industrie laitière, fortement représentées au niveau national, ont un poids nettement moindre dans notre région. Inversement, la Fabrication de conserves, le Travail du grain et la Fabrication de produits alimentaires divers y sont plus importants.

L'ASSEDIC comptabilisait 16538 salariés dans les établissements agro-alimentaires de PACA en 1989 (hors secteur 38 et hors secteur agricole). Ils

---

2 Les sources statistiques utilisées sont les suivantes:

- le fichier SIRENE (INSEE), qui répertorie l'ensemble des établissements déclarés; - l'Enquête Annuelle d'Entreprise (EAE du ministère de l'Agriculture), qui concerne les entreprises de plus de 10 salariés; - l'ASSEDIC, qui publie des données sur les établissements employant au moins un salarié relevant du régime chômage de sa compétence (hors secteur public et hors agriculture); - l'Enquête Structure des Emplois (ESE de l'INSEE), réalisée auprès des seules entreprises de plus de 20 salariés.

3 Le secteur agro-alimentaire recouvre les activités suivantes (codes APE): Industrie de la viande (35), Industrie laitière (36), Fabrication de conserves (37), Boulangerie - Pâtisserie (38), Travail du grain (39), Fabrication de produits alimentaires divers (40), Fabrication de boissons et alcools (41), Transformation du tabac (42). Le code 38 regroupe la Fabrication industrielle de pain et de pâtisserie et la Boulangerie-pâtisserie artisanales. Dans leurs caractéristiques, ces dernières se rapprochent plus du petit commerce que de l'industrie. Leur prise en compte dans les statistiques donne une image déformée de la réalité du secteur agro-alimentaire. Quand les sources statistiques ne permettent pas de distinguer les deux, nous n'avons pas pris ce code en considération.

représentaient 1,8% de l'effectif salarié total de la région tous secteurs confondus, 6% du secteur secondaire (industrie) et 5% de l'effectif national du secteur agro-alimentaire.

Si l'on s'intéresse à la répartition de cet effectif dans les différentes activités agro-alimentaires, on remarque une certaine hétérogénéité du secteur et une relative dispersion des effectifs dans toutes les activités. En effet, l'effectif régional se répartit ainsi:

- 29,5% dans la Fabrication de produits alimentaires divers, qui arrive en tête;

- 18% dans le Travail du grain;

- 15,2% en Fabrication de conserves;

- 13,7% dans l'Industrie de la viande;

- 12,2% en Fabrication de boissons et alcools;

- et 11,8% dans l'Industrie laitière.

- Quant à la Fabrication industrielle de pain et de pâtisserie, traitée séparément de la Boulangerie - pâtisserie artisanales par l'EAE de 1988, elle représenterait 11,4% de l'effectif salarié employé par les établissements IAA de la Région ayant une taille supérieure à 10 salariés.

Cette hétérogénéité se retrouve en ce qui concerne d'autres caractéristiques du secteur: la taille moyenne en salariés des entreprises, la structure des emplois et des qualifications, la répartition selon le sexe...

#### b/ La taille des entreprises.

Sur les 1330 établissements agro-alimentaires recensés par le Fichier SIRENE en 1991 (hors 38):

32% n'emploient aucun salarié; 42,4% emploient entre 1 et 9 salariés; 18,1% en emploient de 10 à 49. Les établissements occupant plus de 50 salariés représentent 5,8% du total, ceux qui en ont plus de 100 en représentent 2,8%. Deux établissements ont plus de 500 salariés.

Au niveau national, le secteur comporte à la fois un plus fort taux d'établissements sans salarié (34,2%) et d'établissements dont la taille est supérieure à 50 (ceux-ci représentent 9,5% du total).

La taille moyenne des entreprises en nombre de salariés est nettement supérieure au niveau national par rapport à celle de la région. Elle y est de 96 personnes alors que les entreprises régionales emploient en moyenne chacune 62 salariés. Cette moyenne varie cependant de façon notable d'une activité à l'autre. Elle est de 35 salariés dans l'Industrie laitière pour 159 personnes dans la Fabrication de boissons et alcools.

#### c/ La structure des emplois et des qualifications.

Dans l'ensemble du secteur, la part moyenne des Ouvriers Qualifiés est relativement proche de celle des Ouvriers Non Qualifiés: 26,6% pour les premiers et 23,6% pour les seconds (source ESE 1989, établissements de 20 salariés et plus). On remarque cependant une nette différence à l'intérieur même de celui-ci.

\* 21 jobs de ouvriers de production.

L'industrie de la viande avec 33,8% d'OQ pour 17,8% d'ONQ, la Fabrication de produits alimentaires divers (34% d'OQ et 20,6% d'ONQ), le Travail du grain (27,2% et 18%) sont à dominante en ouvriers qualifiés.

Dans la fabrication industrielle de pain et de pâtisserie, les OQ et les ONQ ont un poids relativement identique: 21,9% pour les premiers et 21,3% pour les seconds.

Par contre, la Fabrication de conserves se caractérise par une majorité d'Ouvriers non qualifiés. Ils représentent 50,7% de l'effectif salarié total de cette activité alors que les Ouvriers qualifiés n'en représentent que 19,4%.

L'Industrie laitière et la Fabrication de boissons et alcools se caractérisent par la forte présence dans leur effectif d'Employés et de salariés des Professions intermédiaires administratives et commerciales. Les Employés représentent 15,2% de l'effectif de la première et 17,7% de celui de la seconde, pour une moyenne régionale de 9,1%. Les salariés des Professions intermédiaires représentent 20,3% de l'effectif de l'Industrie laitière, 15,2% de celui de la Fabrication de boissons et alcools pour une moyenne régionale de 8,2%.

Les Contremaîtres et Agents de maîtrise représentent en moyenne 5,5% des effectifs des IAA de la Région. Leur taux varie cependant de 2,3% dans la Fabrication industrielle de pain et de pâtisserie à 7,8% dans la Fabrication de produits alimentaires divers.

Les Ingénieurs et Cadres représentent 2,7% de l'effectif régional. Ils sont répartis selon des taux différents dans les différentes activités (de 4,1% dans le Travail du grain à 1,9% dans la Fabrication de conserves)\*.

La répartition des Employés est elle-même variable: elle va de 5% en 37 (taux le plus faible) à 17,2% en 41 (taux le plus élevé).

Les Techniciens représentent 1,4% de l'effectif total. En 36, 39, 40 et 41, ils sont en proportion supérieure à la moyenne régionale (1,6% pour les deux premières, 2,1 et 1,9% pour les deux dernières). Inversement, en 35, 37 et 38, ils sont inférieurs à celle-ci, représentant 0,4% et 0,8%.

#### d/ La répartition par sexe.

Les femmes représentent 33,5% de l'effectif total des IAA de 20 salariés et plus de la Région. La moyenne nationale est voisine, avec 33,6%. Comparativement au secteur secondaire, la présence féminine est forte dans l'agro-alimentaire (les femmes constituent 18,6% de l'effectif du secteur secondaire de PACA, selon la source ASSEDIC).

Les femmes représentent 48,5% de l'effectif d'Ouvriers non qualifiés de l'agro-alimentaire régional, et 21,7% des Ouvriers qualifiés. Par contre 81,5% des employés sont des femmes. Parmi l'effectif total de femmes, 35% sont ONQ.

Les activités se distinguent aussi sur ce plan là.

En 40, où les femmes représentent 33,9% de l'effectif et en 35 où elles sont 33%, la présence féminine est proche de la moyenne régionale.

En 39, 38 (30,1%), en 41 (27%) et en 36 (26,6%), elle est inférieure à la moyenne régionale.

Par contre, la Fabrication de conserves se caractérise par une forte présence féminine avec 47,2% de femmes dans son effectif.

\* 2e rang des Ingénieurs et Cadres Techniques.

Les quelques éléments quantitatifs présentés ici nous permettent de supposer une présence majoritaire des entreprises indépendantes dans le secteur agro-alimentaire de la région. A cette diversité attachée au statut des entreprises, il convient d'ajouter une diversité liée aux différentes activités qui composent ce secteur. Elle concerne leur poids en effectif, la taille des entreprises, la structure des emplois et des qualifications et leur taux de féminisation.

### 3/ MODERNISATION, NOUVELLES TECHNOLOGIES ET CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS.

Aujourd'hui, les débats sont vifs au sujet de la signification à accorder aux changements qui s'opèrent dans les entreprises, et les questions nombreuses au sujet des modifications d'ordre organisationnel qu'on y observe:

- Assiste-t-on à une réelle sortie du taylorisme, système qui fonctionnait sur une séparation des tâches, une spécialisation des salariés et sur la base d'une main-d'oeuvre d'exécution, pour entrer dans un nouveau type d'organisation basé sur un travail plus collectif, des salariés plus responsables, plus autonomes et plus qualifiés?

- Ces changements ne sont-ils pas qu'un simple aménagement du taylorisme en vue de faire face aux nouvelles conditions économiques?

- Ne sont-ils pas révélateurs de processus en cours, n'ayant pas encore véritablement penché d'un côté ou de l'autre de ces deux pôles? Ainsi, ces tentatives de sortie du taylorisme s'appuieraient encore sur des modes de fonctionnement propres à celui-ci. Dans un tel contexte contradictoire, elles ne pourraient se traduire que pas une série de dysfonctionnements et de difficultés que de nombreux travaux pointent. Ce phénomène expliquerait finalement la diversité des interprétations auxquelles ces pratiques nouvelles donnent lieu.

Un autre point de débat tient au poids à accorder aux nouvelles technologies dans les changements organisationnels. L'introduction de nouvelles technologies entraîne-t-elle de façon quasi automatique des changements organisationnels? Ces derniers ne relèvent-ils pas plutôt de phénomènes qui dépassent et qui englobent la seule dimension technique?

Notre propos n'est pas de prendre position dans un tel débat. Nous proposons plutôt de saisir au plus fin les réalités que vivent aujourd'hui certaines entreprises agro-alimentaires de la Région.

Pour cela, nous avons envisagé notre intervention dans l'optique développée par les travaux réalisés au LEST concernant la modernisation

des entreprises<sup>4</sup> et qui ont abordé des questions voisines à celles qui sont posées ici.

Ces recherches invitent à replacer la dimension technique dans les "mouvements d'appropriation" effectués par les entreprises qui combinent à la fois des objectifs économiques, des moyens techniques et organisationnels et les "potentiels professionnels" de leurs salariés. Il convient alors d'analyser plutôt l'ensemble des "processus d'apprentissage" des entreprises et de leurs acteurs face au développement des "technologies nouvelles", que de faire l'inverse, à savoir accorder à la dimension technique le statut de phénomène autonome dont on mesure les effets sur l'organisation du travail, l'emploi et les qualifications... Du fait de leurs structures, de leur histoire, des choix et des stratégies qui leur sont propres, les entreprises s'approprient les technologies et effectuent ces mouvements d'apprentissage selon des modalités différentes.

Dans cette optique, le repérage de ces processus d'apprentissage ("mouvements d'essais et d'erreur" inscrits dans des temporalités différentes) conduit à mettre la technologie sur un pied d'égalité avec d'autres dimensions constitutives des entreprises: économique, organisationnelle, sociale, et à s'intéresser aux relations d'interdépendance entretenues par ces différentes dimensions dans le cadre d'un processus de changement plus global que le simple changement technologique.

#### 4/ HYPOTHESES ET CHOIX METHODOLOGIQUES.

En conclusion de cette réflexion qui a tenté de préciser la diversité interne aux IAA de la région ainsi que la place à accorder à la technologie dans les processus de modernisation, nous proposerons les hypothèses et les objectifs que nous nous sommes donnés dans le cadre de notre intervention.

L'approche statistique a confirmé la pluralité des situations dans lesquelles se trouvent les entreprises agro-alimentaires de la région, pluralité qui a à voir avec leur statut mais aussi avec leur activité. Nous pouvons supposer alors que, dans chacune de ces entreprises, la modernisation se greffe sur des modes de fonctionnement et des caractéristiques particuliers.

Chaque entreprise peut être considérée comme un ensemble de dimensions (économique, technique, sociale, organisationnelle...) interdépendantes et la modernisation comme un processus qui met en oeuvre l'ensemble de ces dimensions et de leurs interactions. La dimension technique ne peut être considérée comme l'élément déterminant de tous les changements.

---

4 Et plus particulièrement: MAURICE M., EYRAUD F., d'IRIBARNE A., RYCHENER F. Des entreprises en mutation dans la crise, LEST/CNRS, Aix-en-Provence, 1986, 459p.

Nous supposons alors que les unités indépendantes et de taille restreinte qui composent le tissu agro-alimentaire de la région ne peuvent être considérées comme des grandes entreprises en réduction. Elles fonctionnent selon des stratégies et des moyens qui leur sont propres. Elles se modernisent selon des logiques qui articulent leurs différentes dimensions de façon spécifique. Dans ce sens, nous supposons qu'il existe une pluralité de "modèles" qu'il convient de repérer.

Dès lors, les objectifs donnés à cette intervention ont été les suivants:

- Saisir de façon relativement précise les processus de modernisation dans lesquels sont engagées des entreprises au statut et aux activités variés: identifier les logiques qui prévalent à ces processus; cerner comment les différentes dimensions (notamment technique, emplois et qualifications) y sont impliquées et éventuellement modifiées; repérer les démarches de mise en oeuvre des changements; tester l'hypothèse d'une pluralité des "modèles".

La méthodologie que nous avons adoptée a visé à saisir la diversité et la singularité des pratiques et des expériences en s'appuyant sur l'observation de cas différenciés, à partir desquels certains principes généraux pourront être retirés, en vue de l'élaboration du guide.

- Voulant couvrir les différents cas de figure pressentis dans le tissu industriel agro-alimentaire de la région, nous avons observé six entreprises choisies pour leur diversité en ce qui concerne leur statut (deux entreprises enquêtées sont indépendantes, quatre sont des établissements de groupes) et leurs activités qui sont toutes différentes (fabrication d'aliments pour animaux, fabrication de produits de "4<sup>e</sup> gamme", fabrication de potages et sauces, transformation de fruits secs, fabrication de café et chocolat, conserves alimentaires).

- Pour chacune de ces entreprises, nous avons cherché à saisir: - le processus de modernisation entendu au sens large, ainsi que les logiques et les stratégies sur lesquelles il s'appuie; - les implications technologiques de la modernisation; - les implications en terme d'emploi et de qualifications; - les démarches et les pratiques mises en oeuvre, les mouvements d'appropriation et les processus d'apprentissage (anticipation, choix, tâtonnements, réajustements...). Pour cela, nous avons recherché des entreprises qui se trouvent à des moments différents de leur modernisation: projet, en cours depuis plusieurs années... (voir le tableau de présentation des entreprises enquêtées page suivante).

- L'intervention ayant été prévue dans certaines limites de durée, le niveau d'investigation a lui-même été limité. Ainsi, l'étude a été réalisée au moyen d'entretiens auprès de seuls membres de directions d'entreprise, des documents et des données que ceux-ci ont bien voulu nous transmettre.

En général, deux entretiens ont été réalisés dans chaque entreprise. Nous avons pu rencontrer: 3 responsables du personnel et des ressources humaines, 2 directeurs d'établissements, un responsable du service

maintenance, un directeur technique, un directeur de la production, deux PDG. Les entretiens ont été complétés par le recueil de divers documents: documents de présentation de l'entreprise, organigrammes, grille de classification, tableaux statistiques sur les caractéristiques des emplois et des salariés, études et audits divers, plans de formation, plans des ateliers... Cependant, le niveau d'approfondissement de chaque cas et la qualité des résultats sont différents. Ils dépendent beaucoup de la disponibilité, de l'accueil et de l'intérêt des entreprises pour l'étude. Le choix initial des entreprises a lui-même été révisé en fonction de l'obtention ou non de leur accord de participation à l'étude.

- Il a été procédé à deux types d'analyse.

Le premier a visé à rendre compte du processus de modernisation dans lequel chaque entreprise se trouve engagée de façon singulière et à repérer la logique, les moyens, les stratégies et les démarches propres à chacune d'elle. La partie suivante est consacrée à l'exposé des cas selon cette optique. Elle se propose de restituer, de façon détaillée, l'expérience de ces six entreprises. En ce qui concerne le projet de guide, ces expériences pourront y être reprises à titre d'exemples et d'illustrations.

Le second type d'analyse a consisté à considérer ces cas sous un angle comparatif. Au regard des processus engagés, des logiques, stratégies, moyens, dimensions impliquées, démarches, nous avons cherché à comparer entreprises indépendantes et établissements et à identifier des "modèles". Au-delà de la mise en évidence des singularités, nous avons recherché des principes généraux pouvant être proposés en vue de l'élaboration du guide. Cet exposé fera l'objet de la troisième partie.

## II. SINGULARITE DES EXPERIENCES DE MODERNISATION DE SIX ENTREPRISES AGRO-ALIMENTAIRES DE LA REGION PACA.

Dans cette seconde partie, nous exposerons de façon détaillée chaque cas étudié. Après avoir donné les caractéristiques des principales dimensions constitutives de l'entreprise: histoire, activité, marché, statut, taille, structure des emplois et des qualifications, gestion du personnel..., nous présenterons le processus de modernisation dans lequel elle est engagée en tentant de dégager les logiques et les démarches qui le sous-tendent. Nous verrons quelle place y occupe la dimension technique ainsi que les implications de la modernisation en matière d'emploi et de qualifications.

L'objectif de cette présentation est double:

- donner des éléments relativement précis sur ce en quoi consiste la modernisation pour ces six entreprises agro-alimentaires de la Région en mettant l'accent sur la singularité de l'expérience de chacune d'elles;
- consigner des expériences qui pourront être reprises à titre d'illustration et d'exemples dans le guide.

N'ayant pas pu avoir accès au même niveau d'information pour toutes les entreprises, nous avons mis l'accent sur certains aspects de la modernisation qui ont été plus particulièrement observés dans chacune d'elles mais que l'on a toujours essayé de replacer dans un contexte plus large et dans la logique propre à l'entreprise en ce qui concerne sa modernisation.

## ENTREPRISES ENQUETÉES

Entreprises	Statut	Taille	Produits	Processus de modernisation	Dimension technologique	Observation particulière Temporalités
<b>Entreprise A</b>	Etablissement de production d'une entreprise indépendante de moins de 50 salariés	13 permanents	Fabrication d'aliments pour animaux	Structuration d'une petite entreprise dans le contexte de reconversion et de croissance de son activité	Introduction d'une chaîne d'ensilage	- Structuration (3 ans) - Installation de la nouvelle machine (projet)
<b>Entreprise B</b>	Site de production lié à un groupe national	130 permanents 60 saisonniers et intérimaires	Produits de 4e gamme	Structuration d'une activité de transformation dans un groupe spécialisé dans le négoce de fruits et légumes	Installation d'une machine à parer	- Introduction de la machine (en cours)
<b>Entreprise C</b>	Usine de production d'un groupe national	180 permanents 70 saisonniers et intérimaires	Potages et sauces	Ensemble de changements liés à la fabrication d'un nouveau produit	Nouvelle technologie de production	- Expérience du changement (sur 5 ans)
<b>Entreprise D</b>	Etablissement de production d'un groupe régional	100 permanents 70 saisonniers et intérimaires	Négoce et transformation de fruits secs	Structuration du groupe et réorientation de l'activité de négoce vers la transformation	Automatisation partielle	Automatisation et introduction de nouveaux outils de gestion du personnel (en cours)
<b>Entreprise E</b>	Usine de production d'un groupe international	700 permanents 80 intérimaires	Fabrication de café et chocolat	Restructuration du site et plus particulièrement du conditionnement	Passage de machines simples à des machines complexes	Opération de requalification des opérateurs du conditionnement (en cours)
<b>Entreprise F</b>	Entreprise indépendante	48 permanents 20 saisonniers	Conserves alimentaires	Implantation sur un nouveau site	Automatisation de certaines lignes de production	Transfert de site (en cours)

## ENTREPRISE A:

LA STRUCTURATION D'UNE PETITE ENTREPRISE DANS UN  
CONTEXTE DE RECONVERSION ET DE CROISSANCE DE SON ACTIVITE.

L'introduction d'une chaîne d'ensachage engageant la réorganisation de l'espace de travail.

## HISTORIQUE ET CARACTERISTIQUES.

Il s'agit d'une société anonyme d'origine et à gestion familiale.

Son activité première est l'élevage de porcs. Dès l'après-guerre, elle s'est progressivement diversifiée: fabrication d'aliments pour le bétail, collecte de céréales, commerce de produits pour l'agriculture.

A partir de 1985, l'activité d'élevage a été entièrement stoppée du fait de la crise. L'entreprise s'est recentrée et spécialisée autour du commerce de produits agricoles et de la fabrication d'aliments pour le bétail à une échelle plus industrielle.

Elle est actuellement composée de quatre établissements, chacun étant spécialisé sur une de ces activités. L'établissement plus particulièrement concerné par la modernisation est l'usine de fabrication d'aliment.

Le marché de l'entreprise est régional. Sa stratégie consiste à jouer sur la notion de filière. En effet, ses activités sont reliées entre elles (la collecte de céréales alimente en partie la fabrication d'aliment) et complémentaires (ce sont en partie des activités saisonnières qui se complètent). Le contrôle de l'amont (collecte des matières premières: les céréales) et de l'aval (fabrication des aliments, livraisons des clients) lui permet de se positionner sur des "niches de marché": fabrication de produits spécifiques et en quantité réduite répondant à des besoins particuliers en matière d'élevage.

## Structure des emplois et des qualifications.

L'entreprise emploie trente salariés, dont 13 travaillent dans l'usine de fabrication d'aliments. Trois personnes y sont affectées au service administratif et dix à la production. Le personnel de production est composé du directeur de l'usine, de deux chefs de fabrication, de quatre chauffeurs et de trois manutentionnaires.

Ce personnel a pour la plupart une ancienneté assez élevée (entre 8 et 25 ans) sauf en ce qui concerne les manutentionnaires (1 à 2 ans), catégorie qui connaît un turn-over plus important et qui est aussi la plus difficile à recruter.

La formation sur le tas et la polyvalence sont les clefs de voûte de l'organisation.

-La formation sur le tas couplée à l'ancienneté permet d'acquérir un certain "savoir-faire" nécessaire à la fabrication des aliments selon les

"recettes" propres à l'entreprise. Elle conduit aussi à une bonne connaissance de la clientèle et de ses desiderata.

-La polyvalence apparaît comme une nécessité pour cette structure de petite taille (les chauffeurs sont aussi manutentionnaires et aident à la fabrication quand ils ne sont pas en livraison; les manutentionnaires effectuent certaines tâches du processus de fabrication: conduite de presse à granulés par exemple). La spécialisation du personnel sur des tâches précises et limitées y serait peu opérationnelle. La polyvalence répond aussi à un impératif économique, l'entreprise fonctionnant avec un effectif minimum.

L'établissement fonctionne sur stock matières premières et pas de stock produits. La commande client déclenche le processus de fabrication. Ainsi, la fabrication quasiment au jour le jour de quantités réduites de produits variés et sous des emballages divers nécessite une certaine souplesse dans l'organisation (polyvalence) et dans les relations entre salariés et direction (accords sur les horaires par exemple), basées sur l'interconnaissance et la proximité rendues possibles par la petite taille de l'unité de production.

#### LA MODERNISATION: TROIS ETAPES DANS UN CONTEXTE DE CROISSANCE DE L'ACTIVITE.

Le contexte dans lequel a lieu la modernisation est caractérisé par la reconversion et la croissance de l'activité, un changement de direction, la saturation des capacités de production ne permettant pas de saisir les nouveaux marchés qui se présentent. Elle s'opère en plusieurs étapes et à plusieurs niveaux. La première étape a consisté en une reconversion de l'activité de l'entreprise (abandon de l'élevage, développement des activités de commerce et de fabrication d'aliments); la seconde est en cours: il s'agit d'un réaménagement de l'outil de production, de l'installation d'une chaîne d'ensachage automatique et de l'amélioration des conditions actuelles de travail dans l'établissement de fabrication des aliments pour animaux; un projet à plus long terme prévoit l'implantation sur un nouveau site.

##### a/ Reconversion et croissance de l'activité (première phase).

Lorsque l'activité d'élevage a été abandonnée, l'entreprise a opéré une reconversion qui s'est traduite par le développement de l'activité de commerce et de l'activité de fabrication d'aliments pour bétail caractérisée par l'accroissement des quantités produites et à destination unique d'une clientèle externe. Auparavant, les aliments fabriqués étaient majoritairement destinés à fournir les élevages de l'entreprise. Cette orientation s'est accompagnée de la mise au point de nouvelles gammes de produits, de l'élargissement des marchés, et d'un travail au niveau du marketing et de la politique commerciale (mise en place d'un réseau de redistribution).

La crise de l'élevage a entraîné sur la Région la disparition des grands élevages industriels. Elle a incité l'entreprise à trouver des créneaux nouveaux et auxquelles les grosses unités de fabrication d'aliments pour

animaux ne peuvent pas répondre: des produits spécifiques pour des quantités qui peuvent être limitées.

En ce qui concerne la fabrication d'aliments, l'entreprise est ainsi passée d'une activité à destination de ses élevages à une activité industrielle mais pour laquelle sa petite taille, sa souplesse, sa proximité avec les clients, le contrôle qu'elle a sur les différents maillons de la chaîne et qui lui permet de garantir ses produits (qualité des matières premières) et sa connaissance du milieu de l'élevage, sont autant d'atouts.

Changement de direction et de méthodes de travail.

Le fondateur de l'entreprise ayant pris sa retraite il y a cinq ans, il a été progressivement relayé par son fils au niveau de la direction. Dans ce contexte de reconversion, celui-ci a impulsé de nouvelles méthodes de travail ayant pour objectif de faire face aux exigences liées à la production en direction d'une nouvelle clientèle et de fabriquer des produits de meilleure qualité. En effet, la production pour une clientèle externe induit une façon de produire différente de celle qui prévalait lorsque les propres élevages de l'entreprise représentaient l'essentiel des débouchés. Ces nouvelles méthodes se caractérisent essentiellement par une plus grande attention portée par les salariés à la qualité de leur travail. Ce changement s'est effectué au moyen d'une information progressive apportée par la direction et expliquant les nouveaux impératifs de production.

Incidence de la première phase sur les qualifications et l'organisation du travail.

Il s'est agi pour l'essentiel d'une adaptation du personnel et des méthodes de travail aux produits nouveaux et aux nouveaux clients. La démarche suivie par la direction a été de responsabiliser le personnel, de lui expliquer les raisons et la nécessité de faire un travail de meilleure qualité. Cette reconversion s'est faite avec le personnel en place et le matériel existant. Il y a donc eu un accroissement de l'activité avec le même effectif, ce qui entraîne une polyvalence plus systématique de ce dernier.

Cette reconversion a permis un accroissement de l'activité. L'entreprise a, de ce fait, franchi un certain cap. Cependant, les transformations engagées connaissent des limites. D'une part, l'état des locaux actuels et l'organisation dans l'espace des différentes phases de production qu'il permet rendent difficiles une amélioration plus poussée de la qualité du travail. D'autre part, l'entreprise rencontre un gros problème de place et de capacité de production pour faire face à l'accroissement possible de son activité. Ainsi, elle ne peut répondre à des marchés qui se présentent.

b/ Changement dans l'outil de production (deuxième phase).

Pour mener à bien le projet d'une nouvelle implantation dans 3 à 5 ans (c'est-à-dire pour assurer le coût de l'installation de l'usine), il apparaît nécessaire de poursuivre l'accroissement de l'activité.

Une étape intermédiaire a donc cet objectif. Il s'agit d'améliorer l'outil de production par la mise en place d'installations pouvant être récupérées et

transplantées, de réaménager les locaux actuels, et de continuer la structuration de l'organisation.

Cette étape consiste donc, dans un premier temps, à la rénovation de certaines parties de l'outil de production et notamment à la mise en place d'une chaîne d'ensachage automatique.

\* L'automatisation dans ce contexte.

Il s'agit d'un projet d'installation d'une chaîne d'ensachage automatique, ayant pour objectifs principaux l'augmentation des capacités de production. Il est prévu qu'elle double les capacités de production tout en améliorant les conditions de travail. En effet, cette installation sera l'occasion d'un réaménagement des locaux actuels (meilleure circulation, moins de poussières...). La chaîne permettra de produire plus de volumes qui pourront être stockés, et de ce fait elle réduira le travail de fabrication dans la journée.

c/ La troisième phase consiste en l'implantation sur un nouveau site d'ici 3 à 5 ans pour pallier aux problèmes de place. Ce projet en est pour le moment à une réflexion sur les lieux potentiels d'implantation.

#### UNE DEMARCHE DE MODERNISATION DONT LA LOGIQUE VISE A PRESERVER LA COHERENCE DE L'ENTREPRISE.

La démarche de modernisation engagée dans cette entreprise se caractérise par son aspect progressif: il s'agit d'une amélioration de l'ensemble (activité, capacités de production, conditions de travail) qui s'appuie sur l'existant. Les changements à apporter sont vus dans leur interdépendance (outil de production, conditions de travail, qualité de la production, espace, ressources humaines, capacités de production). La direction met en avant sa conviction d'une nécessité d'évolution progressive, point par point, à partir des capacités existantes et d'une évaluation réaliste de celles-ci.

En ce qui concerne plus particulièrement les transformations envisagées sur le site de production des aliments pour animaux, la direction a pris un certain nombre d'avis et de conseils complémentaires avant de prendre des décisions d'investissement et de s'engager dans les réalisations. Il s'agit d'avis pris à l'intérieur de l'entreprise, auprès de l'équipe dirigeante et des salariés, et à l'extérieur: -étude réalisée par un bureau d'étude technique sur les transformations matérielles en lien avec l'installation de la machine et de la réorganisation de l'espace, -diagnostic court réalisé dans le cadre des aides publiques à la modernisation portant sur l'aménagement de l'espace de travail dans l'entreprise, -projet de dépôt d'un dossier pour bénéficier d'une aide dans le cadre du Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail (FACT) (aide financière à l'amélioration technique quand celle-ci apporte une amélioration des conditions de travail).

En ce qui concerne le personnel, la direction a engagé ces changements et compte les poursuivre avec les salariés actuels, en favorisant leur

adaptation. Celle-ci est vue sous l'angle d'une information et d'une adaptation interne. Elle sera complétée, pour le personnel qui sera amené à travailler sur la nouvelle machine, par une formation chez un confrère possédant ce même type de matériel.

En maintenant le personnel, le souci de la direction est de préserver la culture de l'entreprise (connaissance du fonctionnement, des clients, réflexes, savoir faire en terme de production et d'expérience du travail...). Le savoir des uns (les anciens) et le dynamisme des autres (les jeunes) lui paraissent tous deux indispensables, d'autant plus que l'augmentation des capacités de production risque de nécessiter à plus long terme des recrutements.

Les salariés sont partiellement associés au projet: ils sont informés, ils ont vu le nouveau plan d'aménagement et ils donneront leur avis à son propos. Ils ne sont pas consultés sur le type de matériel qui va être acquis.

Par contre la direction ne semble pas avoir réfléchi aux implications en ce qui concerne les classifications et les salaires dès lors que plus de responsabilités seront confiées à une catégorie de personnel. La direction a d'abord pensé confier la nouvelle chaîne aux chefs de fabrication. Puis, pensant que ceux-ci risquaient d'être surchargés, elle envisage d'en donner la responsabilité aux manutentionnaires. Ceux-ci sont considérés comme non qualifiés alors qu'ils effectuent déjà en partie, dans le cadre de la polyvalence, des tâches qualifiées et à responsabilité.

L'examen de solutions diverses: matériel neuf, matériel d'occasion, prise d'avis, analyse des recours possibles aux diverses aides publiques, révèlent la prudence avec laquelle la direction conduit ces changements. L'acquisition de la nouvelle machine représente un engagement financier relativement lourd. Celui-ci est perçu comme nécessaire: il va permettre de répondre à des marchés qui ne peuvent être saisis dans l'état actuel des capacités de production et d'envisager à plus long terme un changement de site. Dans ce sens, il peut avoir un impact important sur l'entreprise et représente un engagement non négligeable, une étape à ne pas rater. Cependant, la lenteur même de cette démarche liée à la réflexion qui s'est engagée avant la prise de décision reporte d'autant le passage à la réalisation. Ainsi, on perçoit un certain balancement des membres de l'entreprise selon la place qu'ils y occupent, entre la prudence liée à la décision d'investir (le PDG) et le sentiment d'une urgence à répondre aux marchés qui se présentent (le directeur de l'usine). D'autre part, le flou des dirigeants sur les différents dispositifs d'aide publique et sur les démarches à engager, dû à une connaissance incomplète de ces dispositifs, est accentué par le manque de temps et de personnel pour traiter directement ces dossiers. Ce sont autant de facteurs qui retardent la prise de décision.

## ENTREPRISE B:

### LA STRUCTURATION D'UNE ACTIVITE NOUVELLE DE TRANSFORMATION AU SEIN DU SECTEUR DU NEGOCE DE FRUITS ET LEGUMES.

L'introduction d'une machine à parer visant à supprimer une partie du travail manuel.

#### HISTORIQUE ET CARACTERISTIQUES.

Il s'agit d'un site de fabrication de produits de 4<sup>e</sup> gamme (salades et légumes préparés prêts à cuire) créé en 1986.

Il appartient à une société, de dimension nationale, spécialisée dans le négoce de fruits et légumes et elle-même filiale d'un groupe leader national dans cette activité.

Son marché est national. Il fournit essentiellement les grands distributeurs. La création de ce site correspond à une stratégie de diversification du groupe, ayant saisi l'opportunité de l'ouverture du marché en ce qui concerne la 4<sup>e</sup> gamme. Cette activité nouvelle était envisagée en complémentarité à celle du négoce de fruits et légumes (en terme de saisons de production).

L'implantation dans une zone de la Région PACA s'explique par le fait qu'il s'agit d'une zone de production agricole, d'une zone intéressante en matière de distribution (le site est couplé à un établissement identique situé près de la région parisienne. Tous deux se répartissent l'espace national en ce qui concerne la distribution: Est de la France pour le site provençal et Ouest pour l'autre) et possédant une organisation en matière de logistique (présence de transporteurs spécialisés dans le froid).

#### Structure des emplois et des qualifications.

Le site compte 190 salariés dont 30% de saisonniers et intérimaires employés pendant 8 mois de l'année. La saison, liée à un accroissement de la demande, se situe aux périodes de fêtes de fin d'année et pendant les quatre premiers mois de l'année.

Le personnel se répartit ainsi selon les fonctions: - Commercial: 30 personnes; - Administratif: 25; - Encadrement/ direction: 10; - Production et conditionnement: 120 environ; - Laboratoire: 6 personnes.

70% du personnel total est sans qualification (personnel de manutention et d'emballage, légumières: tâches manuelles de production). 80% du personnel de production total est féminin. 90% du personnel intérimaire est non qualifié et féminin. 10% du personnel permanent est non qualifié et féminin.

Le personnel qualifié est affecté à la maintenance (BT et BTS de maintenance et électromécanique) et à la conduite de lignes et de machines (CAP et BEP).

Des polyvalences existent au niveau de la production: des ouvrières affectées à des tâches manuelles passent aux postes de pilote de chaînes de parage en remplacement, le personnel d'emballage passe sur les postes non qualifiés de production.

De même, une promotion interne est possible pour les ouvrières non qualifiées de production qui peuvent devenir pilote de lignes de parage après formation interne.

La formation (entre 2 et 2,5% de la masse salariale) prévoit une formation à l'hygiène obligatoire pour l'ensemble du personnel; des formations techniques liées au matériel. Les formations générales (commerciales par exemple) sont organisées par le groupe qui a son propre service de formation, les formations spécifiques (techniques et produits) sont faites dans l'établissement. Deux conducteurs suivent la formation préparant au CAP de Conducteur de Machines Automatisées par unités capitalisables. Cette opération concernera en totalité une dizaine de salariés. Elle s'effectue en collaboration avec deux autres entreprises agro-alimentaires, la formation se réalisant à tour de rôle dans chacune d'elles.

L'entreprise rencontre des difficultés pour le recrutement de son personnel non qualifié: les conditions de travail sont difficiles (4°, humidité...), les accidents du travail fréquents (coupures). Sur son marché local du travail, l'établissement se trouve en concurrence avec les emplois saisonniers offerts par la production agricole et l'expédition. Cette difficulté de recrutement n'existe pas pour les emplois qualifiés: l'établissement entretient des contacts (sous la forme d'accueil de stagiaires) avec différentes écoles (de commerce, lycées professionnels...), qui constituent un vivier.

La production se fait en continu et en flux tendus. Elle s'articule sur les caractéristiques du produit: un stock matières premières très court (48 à 72h) et une durée limite de consommation de 7 jours pour les produits.

## LA MODERNISATION: CONSTITUTION ET STABILISATION D'UNE ACTIVITE INDUSTRIELLE AU SEIN DU SECTEUR DU NEGOCE.

La structuration de l'activité.

L'apparition de l'activité de 4ème gamme date d'environ 8 ans.

Pour le groupe auquel appartient le site de production, il s'agissait d'une opportunité pour diversifier son activité. Il s'agissait ainsi d'introduire une activité industrielle dans un groupe spécialisé dans le négoce de fruits et légumes.

Les projets de départ envisageaient cette diversification vers l'industrie de transformation comme un complément à l'activité de commerce et escomptaient une saison de production inverse à celle du frais. Mais les prévisions de départ se sont avérées inexactes. Cette activité s'est révélée être annuelle et le creux saisonnier, moins important que prévu, a eu tendance à se combler.

D'autre part, pensant que le nombre de références produits resterait limité et de grandes séries, les lignes de production ont été installées pour

fonctionner en continu. Cependant, aujourd'hui, 80 références produits sont traitées dans la journée. L'activité a changé. L'entreprise est passée d'une activité industrielle à grosses séries à une activité plutôt orientée vers le service et l'assemblage.

Cette activité s'est peu à peu structurée. La non réalisation des prévisions en matière de développement du marché a conduit à une disparition d'environ la moitié des entreprises qui s'étaient lancées dans la 4ème gamme. L'appartenance à un groupe, et à un groupe spécialisé dans le négoce, apparaît comme un bon soutien pour la pérennisation des unités de production.

Dans cette structuration, il faut mentionner en 1988, l'adoption d'une législation propre à la 4è gamme. Celle-ci a nécessité l'adaptation de l'établissement aux normes édictées et a eu pour conséquences des modifications en terme de qualité du travail et d'adaptation de l'outil de production au froid.

La structuration d'une nouvelle activité.

Il s'agit d'un processus industriel mais qui traite de l'"ultra-frais" et dont tous les procédés de fabrication ne sont pas encore vraiment stabilisés. Le matériel a dû être progressivement adapté à ces nouvelles conditions. La plus grande partie de la fabrication est automatisée. Seules restent comme tâches manuelles: l'approvisionnement des lignes et le parage des salades et légumes. L'établissement développe actuellement un projet d'installation d'une machine automatisée pour le parage de la salade, dont les objectifs visent à augmenter les capacités de production qui sont actuellement bloquées. Face à la grande distribution, les bénéfices ne peuvent être tirés que d'une augmentation de la production.

\* Le projet d'automatisation du parage.

Les objectifs de l'installation d'une nouvelle machine à parer sont l'augmentation des capacités et de la rentabilité au niveau de la production. La nouvelle installation supprimera la coupe manuelle pour une partie importante des produits et conduira au passage d'un ensemble complètement manuel (coupe manuelle) à un ensemble semi-automatique (système de coupe automatique).

La mise au point de cette nouvelle machine a été faite dans l'établissement, qui en possède le brevet.

Elle en est à la phase de test en situation réelle. Le démarrage effectif se fera en période de saison creuse afin d'être opérationnel au début de la saison haute. Il sera accompagné d'une période de formation pour le personnel concerné: les légumières et les conducteurs. Il s'agit d'une formation sur le tas qui sera réalisée par le responsable de la fabrication et un chef d'équipe.

Les effets prévus de l'automatisation.

Bien qu'il s'agisse pour le moment d'un projet, la direction prévoit certains effets liés à l'introduction de la nouvelle machine.

- L'installation de cette nouvelle machine aura une incidence sur les effectifs et sur les qualifications. Celle-ci se traduira par une baisse du

nombre de légumières (entre 20 et 30 personnes en moins), une légère augmentation du personnel qualifié (deux techniciens, un conducteur ou aide-conducteur seront embauchés) et du personnel de manutention (deux personnes en plus).

D'autre part, dix personnes parmi les actuelles légumières deviendront pilotes de ligne de parage. Elles seront sélectionnées et formées pour faire le réglage et le contrôle et passeront à un coefficient supérieur. Cependant, comme la machine ne pourra pas traiter l'ensemble des produits, l'équipement manuel sera conservé ainsi qu'un personnel non qualifié, mais moins nombreux.

- L'installation de la nouvelle machine aura des incidences plus larges que sur les seuls salariés du parage. En effet, elle affectera l'ensemble du processus de fabrication. Celui-ci se fait pour le moment en continu de la fabrication jusqu'au conditionnement. La machine introduira un stock de produits semi-finis entre le parage et la fabrication.

Le travail de production va être organisé différemment, certaines opérations seront différées, les séries seront regroupées. Cela aura des incidences sur le travail des conducteurs de ligne, des contremaîtres et du responsable de la fabrication. De même, la réception des marchandises sera modifiée. Le laboratoire aura à faire des contrôles supplémentaires.

La démarche mise en oeuvre.

Le projet a été conçu il y a deux ans et demi. La partie recherche (la mise au point du procédé lui-même) est terminée. L'entreprise est dans une phase d'étude et de tests des appareils. Après installation, la stabilisation est prévue sur une année complète.

Il y a eu une anticipation des conséquences de l'installation de la machine à parer sur les effectifs et sur les qualifications. Du fait de l'impact pressenti sur l'effectif, l'entreprise a cherché un accord avec l'inspection du travail dans le but d'éviter le licenciement de personnel en Contrats à Durée Indéterminée (CDI). Pour cela, elle a continué à embaucher du personnel en Contrats à Durée Déterminée (CDD) de 5 à 8 mois, et dont le contrat ne sera pas renouvelé lors de l'installation de la machine.

En ce qui concerne les salaires et les classifications, la direction envisage une augmentation de coefficients pour les salariés qui passeront sur la nouvelle machine. Elle attend que sa mise en route soit effective pour mettre en pratique ce projet.

Le Comité d'Etablissement (CE) et les délégués du personnel ont été tenus informés sur le projet. Les ouvriers et les ouvrières contribuent aux tests. Les salariés ont trouvé les meilleurs réglages.

Dans cette phase de test, le suivi est assuré par l'équipe de direction de l'entreprise à laquelle est associé le directeur de la production. Tous les services (commercial, laboratoire, approvisionnements en matières premières) sont impliqués même si la production est la plus fortement concernée.

La direction a déposé un dossier pour bénéficier d'un FACT. Celui-ci porte sur le projet d'une refonte du début de la transformation et de la mise en place de l'ensemble.

Pour la direction, il a plusieurs objectifs. Il permettra tout d'abord d'apporter une amélioration ergonomique de la machine et d'éviter des erreurs dans cette matière. Dans le cadre de l'évolution des procédés de transformation, il permettra ensuite à l'entreprise de bénéficier de méthodologies existantes en matière de mise en place de nouvelles installations (que se soit sur le plan ingénieur, plan d'ensemble, ergonomie...) et de gagner du temps grâce aux études qui seront réalisées par des organismes spécialisés et compétents. Le groupe auquel est rattaché l'établissement n'a pas de compétences industrielles pouvant déjà apporter ces méthodologies.

Les difficultés escomptées par la direction tiennent au fait que l'introduction de la nouvelle machine nécessitera que les salariés passent d'un travail manuel à un travail industriel. Ce passage tient à la fois aux compétences d'ordre technique qu'il suppose, aux nouvelles façons de travailler qui l'accompagneront mais aussi à la perception même qu'en auront les salariés. Ce processus d'adaptation devra compter avec le temps et s'appuyer sur la dimension industrielle que comporte déjà l'entreprise.

Cette entreprise peut être caractérisée par l'apprentissage qu'elle fait, de façon assez isolée à l'intérieur de son groupe, d'une activité nouvelle et non encore stabilisée: que ce soit sur le plan de ses procédés techniques ou bien sur celui de son identité propre (entre négoce et industrie de transformation).

## ENTREPRISE C:

UN ENSEMBLE DE CHANGEMENTS SIMULTANES ET IMBRIQUES LIES  
A LA FABRICATION D'UN NOUVEAU PRODUIT.

Le bilan d'une expérience de changement cinq ans après son démarrage: mise en oeuvre, constats d'erreur, réajustements et implications actuelles.

## HISTORIQUE ET CARACTERISTIQUES

Il s'agit d'un établissement de production de potages et de sauces en boîtes métal et en briques aseptiques, installé dans la Région au début des années 60 afin de se rapprocher de ses sources d'approvisionnement en matières premières.

La société à laquelle il appartient a été achetée en 1980 par un grand groupe alimentaire français.

En 1986, l'établissement qui jusqu'alors ne produisait que des boîtes métal, met au point un nouveau procédé de conservation pour le potage: le conditionnement carton sous vide. L'objectif alors poursuivi est de gagner des parts de marché sur le terrain du potage "fait maison" et de se départir de l'image négative attachée à la boîte de conserve. Ceci s'est opéré à un moment où l'établissement connaissait de sérieuses difficultés commerciales du fait de la stagnation du marché du potage en boîte et amorçait une période de restructuration prévoyant le licenciement du quart des effectifs.

## Structure des emplois et des qualifications.

L'établissement emploie 180 salariés permanents et environ 70 saisonniers et intérimaires lors de la saison haute qui se situe entre le mois d'Août et le mois de Décembre.

Près de 60% des ouvriers de l'établissement sont hautement qualifiés, près de 40% sont qualifiés et moins de 2% sont non qualifiés. Le personnel est à dominante masculine, ne comportant que 16% de femmes. Celles-ci ont un niveau de qualification moins élevé que celui des hommes: seuls 15% d'entre elles sont OHQ, 76% étant OQ. Les femmes ont une ancienneté moyenne plus élevée que les hommes (17 ans pour les premières et 6 ans pour les seconds).

L'établissement est organisé en 4 secteurs: conditionnement, boîtes métal, élaboration et entretien.

La totalité des ouvriers non qualifiés est affecté au secteur boîtes métal, qui emploie 66% du total de l'effectif ouvrier féminin. De même, si la tranche d'âge 20/30 ans est la plus représentée parmi les ouvriers (35% du total, 52% dans le conditionnement, 42% en élaboration et 26% en entretien), les ouvriers les plus âgés sont majoritairement dans le secteur boîtes métal (95% des ouvriers de ce secteur ont plus de 40 ans contre 40% pour l'ensemble des ouvriers, et aucun salarié y a moins de 30 ans).

Ainsi, la structure des emplois et des qualifications révèle une segmentation des secteurs et du personnel qui se croise avec la répartition par âge, par sexe et par ancienneté. Cette segmentation cristallise en fait les modifications qui ont été opérées en la matière à l'occasion et à la suite du lancement du nouveau produit et dont l'établissement a encore à gérer et à assumer les implications.

#### LA MODERNISATION: UNE MUTATION TECHNOLOGIQUE QUI S'EST OPEREE DANS UNE PERIODE D'EXPANSION DE L'ACTIVITE.

Lors du lancement du nouveau produit, l'établissement s'est trouvé confronté à un ensemble de changements simultanés et imbriqués qui a concerné à la fois la technologie, les rythmes de travail et l'activité même de l'unité de production.

La technologie du nouveau produit est complètement différente de la précédente (boîtes de conserves). Elle met en oeuvre des procédés thermiques continus pilotés par de l'informatique de process. D'autre part, elle fait appel à des techniques très élaborées dans le domaine de la stérilité, ainsi qu'à une maintenance très pointue et très exigeante. Elle comporte ainsi des marges de sécurité et des latitudes d'intervention beaucoup plus réduites que la précédente technologie.

Alors que la production se faisait auparavant à la journée, la nouvelle technologie s'est accompagnée d'un changement au niveau du rythme de travail, avec l'introduction du travail en continu en 3X8.

D'autre part, le nouveau produit ayant très rapidement connu un succès commercial important, l'établissement a été amené à faire face à l'augmentation nécessaire de sa production qui a quasiment doublé d'une année sur l'autre.

#### LA MISE EN OEUVRE DE CES CHANGEMENTS.

Dans aucun de ces trois registres du changement, rien n'avait été bien mesuré ni prévu au départ. Les choses se sont faites au fur et à mesure, en réponse aux nouvelles situations qui se présentaient.

\* Le démarrage de la production a été réalisé par une petite équipe composée d'un dizaine de personnes de la production et de la maintenance qui avait assuré le pré-développement. L'atelier pilote qui avait été le lieu de ce démarrage s'est très rapidement avéré insuffisant en capacité. Six mois après le lancement, la production a été étendue et c'est à ce moment là que le travail en continu est apparu comme nécessaire. Le fait qu'il s'agissait d'une technologie très pointue et que s'ouvriraient des perspectives de volumes très importants avait été supposé mais pas vraiment pris en compte.

\* Une forte embauche de jeunes de bon niveau de qualification, avec des tâches nouvelles et en statut précaire.

Pour faire face aux besoins en personnel du fait de la croissance, l'usine a eu recours dans en premier temps à un noyau d'anciens ayant été formés à la nouvelle technologie et qui constituait la première équipe.

A partir de 1987, elle a embauché des jeunes. Le recrutement s'est fait sur des postes de conduite de machines automatisées, comportant des contraintes spécifiques importantes, ayant tous été conçus avec une intégration d'une partie de la maintenance. La direction a pris l'option d'embaucher des jeunes ayant au minimum un CAP et de préférence un BEP (dans des spécialités électromécaniques) ou le niveau Bac.

Les jeunes ont été embauchés en CDD, qui ont été par la suite prolongés pour la durée maximum prévue par la loi. Ainsi, l'augmentation des effectifs a été assurée par une forte proportion de main-d'oeuvre précaire et à un niveau de qualification plus élevé. En ce qui concerne les recrutements, l'entreprise a ainsi plutôt cherché à aller vite tout en jouant la prudence, ne sachant pas comment évoluerait à terme son activité.

\* En ce qui concerne la formation du personnel ancien en vue de la nouvelle technologie, rien n'a été anticipé.

Les salariés qui ont participé au démarrage du nouveau produit se sont formés au contact des équipes de recherche et développement, sans préparation particulière.

Par la suite, quand des salariés affectés à la fabrication des boîtes de conserve sont passés à la nouvelle technologie, ils ont été formés en interne, par l'encadrement.

Les fournisseurs des machines utilisées (conditionnement aseptique) assurent des formations spécifiques à leur matériel et à leur système: conduite, maintenance... Mais il n'y a pas de formations appropriées en ce qui concerne la fabrication des produits propres à l'usine. Ceci explique sa réalisation en interne par l'encadrement.

\* La suppression de l'encadrement de terrain.

La fabrication du nouveau produit a commencé sans encadrement de terrain. La direction pensait alors que la bonne qualification des salariés, et notamment des jeunes nouvellement recrutés, leur permettrait de travailler de façon autonome, sans agents de maîtrise.

\* La modulation annuelle des horaires.

Dans la période précédant la nouvelle technologie, la production connaissait une certaine saisonnalité liée à la période de consommation des potages. Ce phénomène saisonnier a conduit l'entreprise à signer avec les syndicats un accord interne prévoyant une modulation annuelle du temps de travail, avec récupération en saison creuse. En ce qui concerne les nouveaux produits, la capacité de l'usine varie de 1 à 2 pendant la haute saison. Ce système de modulation a donc été reconduit en prenant en compte les contraintes particulières liées au travail en 3X8.

\* L'association des salariés aux changements.

Compte tenu de la rapidité des changements et du manque de plan directeur, les salariés y ont été relativement mal associés, surtout dans les premiers temps.

## DIFFICULTES ET PROBLEMES RENCONTRES: CONSTATS D'ERREUR ET REAJUSTEMENTS.

L'entreprise a dû faire face à un développement très rapide et très important du fait du succès rencontré par le nouveau produit. De ce fait, elle n'a pas pu contrôler ou prêter attention à toutes les implications que les changements introduits pouvaient comporter. Des difficultés sont apparues dès le départ, d'autres quelques années plus tard, l'entreprise doit encore faire face à l'heure actuelle à certaines conséquences des décisions prises il y a cinq ans ou bien à leurs prolongements. Ainsi, la direction s'est rendue compte, au fil du temps et parce qu'elle s'est trouvée confrontée à certaines difficultés, qu'elle avait fait des erreurs. Cela a entraîné certains réajustements et des problèmes restent encore à régler.

\* Certaines difficultés rencontrées au départ tiennent à la situation de l'usine à cette époque là.

Avant la mise au point des produits, et même lorsque les nouveaux produits ont vraiment démarré, l'usine était en restructuration suite aux problèmes commerciaux qu'elle connaissait alors. Le plan de restructuration de 1985 comportait le licenciement d'un quart des effectifs (42 personnes sur les 160 salariés). L'usine s'est trouvée alors dans une situation paradoxale: la restructuration était en cours, les licenciements n'étaient pas tout à fait terminés alors que de nouveaux besoins en personnel apparaissaient du fait du succès commercial du nouveau produit. Le plan n'est donc pas allé jusqu'au bout. L'usine est repartie sur une croissance des effectifs en 86-87, mais de façon très prudente.

\* Une forte croissance non prévue est venue s'ajouter au phénomène saisonnier et à aux difficultés liées à la nécessité d'acquérir une maîtrise de la nouvelle technologie.

Pendant les trois premières années, la forte croissance a introduit des facteurs perturbants. En plus de l'introduction des 3X8, l'entreprise a été amenée à faire du travail de week-end pendant trois hivers. La plupart des produits fabriqués (les potages) sont très saisonniers, phénomène auquel se surajoutait la nécessité de faire face à la croissance et à la maîtrise de la nouvelle technologie.

\* Le problème de l'emploi féminin.

Le personnel féminin a représenté jusqu'à plus de 50% de l'effectif total de la production. Aujourd'hui il est beaucoup moins important (16%).

L'interdiction du travail de nuit des femmes a posé problème lors de l'instauration des 3X8. Des femmes ont été affectés aux équipes de jour. La direction a souhaité éviter de spécialiser des salariés dans le travail de nuit: ceux-ci se marginalisent rapidement par rapport à la vie de l'établissement. De ce fait, la présence des femmes sur la nouvelle technologie reste limitée.

\* L'entreprise a failli voir apparaître, à un moment, le divorce entre "les anciens et les modernes", c'est-à-dire entre les jeunes affectés à la nouvelle technologie et les anciens affectés à la production des boîtes.

L'activité boîtes, plus réduite certes, s'est poursuivie. Des salariés de ce secteur sont passés à la nouvelle technologie. D'autres y sont restés, quand il s'agissait de personnel non qualifié ou bien de personnel féminin.

La fabrication du nouveau produit a donné lieu à la création d'un nouveau secteur: le secteur "aseptique". Dans celui-ci, se sont trouvés regroupés beaucoup de jeunes arrivés depuis peu et plus qualifiés que l'ensemble du personnel, et quelques anciens. Ce secteur a de plus été fortement valorisé dans la mesure où il était porteur de la croissance de l'entreprise alors que les boîtes étaient en perte de vitesse. Tous ces éléments ont conduit à ce que beaucoup d'anciens se sentent dévalorisés et ont représenté un risque pour la cohésion même de l'entreprise.

La création d'un secteur spécifique "aseptique" est apparue par la suite comme une erreur dans la mesure où elle a en fait contribué à la marginalisation du secteur boîtes et des anciens. L'entreprise a par la suite opéré un nouveau découpage de ses secteurs. Des passages de salariés de l'un à l'autre ont commencé d'être assurés depuis deux ans.

\* Le problème lié à la suppression de l'encadrement de terrain, puis sa remise en place avec un nouveau rôle.

Après la suppression de l'encadrement de terrain, ça se passait relativement bien sur le plan de la réalisation concrète du travail mais plutôt mal en terme de motivation, d'animation et de circulation de l'information. Par ailleurs, le travail posté en 3X8 avec des équipes tournant chaque semaine, ne facilite pas la communication.

La direction s'est alors rendue compte qu'il manquait un maillon: celui de l'encadrement de terrain.

Le retour à un encadrement de terrain est apparu comme un stade obligé. Des agents de maîtrise ont donc été remis en place, mais avec un rôle complètement différent. Celui-ci consiste plutôt à faire de l'animation que du contrôle, comme c'était le cas auparavant. Le rôle des agents de maîtrise est perçu différemment de ce qu'il était quand l'usine fonctionnait avec une majorité de personnel de faible qualification, aujourd'hui que les salariés ont un niveau de formation plus élevé.

Cependant, cette étape de suppression de l'encadrement de terrain a permis à la direction de tirer certaines conséquences.

S'il n'y avait pas eu cette étape de suppression de l'encadrement de premier niveau, l'entreprise aurait-elle pu retrouver par la suite un encadrement de premier niveau mais d'une nouvelle génération? Avait-elle le choix de ne pas supprimer l'encadrement de terrain? Y avait-il vraiment un corps d'agents de maîtrise pour encadrer des jeunes qualifiés?

Le nouveau corps d'agents de maîtrise est constitué de 50% d'anciens et de 50% de nouveaux. La restructuration de 1985 a permis le départ d'un certain nombre d'agents de maîtrise qui n'auraient pas accepté de changer leur mode d'encadrement.

\* Le problème du personnel intérimaire et la révision des modes de recrutement.

La forte croissance que connaît l'entreprise depuis 1986 a entraîné des besoins en personnel, auxquels se rajoutaient des besoins liés aux saisons (période dans laquelle les ventes varient de 1 à 5 et la production de 1 à 2).

Des saisonniers et des intérimaires ont dû être embauchés mais l'effectif permanent a lui aussi dû être augmenté. Pour cela, l'entreprise a eu recours à des CDD qui ont par la suite été transformés en CDI. L'entreprise a puisé dans ses saisonniers et ses intérimaires pour recruter ses permanents. Cette pratique a fait naître des espoirs très importants d'embauche définitive chez les temporaires (qui pour la plupart revenaient chaque année), espoirs qui ne pouvaient pas tous se concrétiser.

Depuis une année, la direction a décidé de changer de stratégie. Les temporaires qui venaient depuis plusieurs années n'ont pas été repris et ont été remplacés. Tous ceux qui pouvaient être embauchés comme permanents l'ont été. A présent, l'entreprise embauche distinctement: - des personnes en vue de CDI (dans la mesure où l'activité est toujours en légère croissance, elle continue d'avoir des besoins en permanents: 18 permanents ont été embauchés en 1991) après 3 mois passés en CDD considérés comme période d'essai et d'adaptation au poste; - des temporaires.

Les temporaires ne sont désormais plus affectés qu'à des postes peu qualifiés: manutentionnaires, aide-pilotes, conducteurs de machines simples.

\* La grève de 1990.

La grève, qui a duré quatre jours, a éclaté sur un problème précis de rémunération qui s'est traduit par une revendication de salaire, mais ce n'était pas en fait le véritable moteur de la grève.

Le mouvement a plutôt affecté les nouveaux, le secteur ancien des boîtes ne ne s'étant pas arrêté. Ce mouvement a été le révélateur d'un certain nombre de choses: les jeunes, débutants et avec une certaine qualification, trouvaient que les choses n'allaient pas assez vite en ce qui concerne les rémunérations; leur passage de longue durée en contrats à durée déterminée a été à l'origine d'une certaine frustration; l'occupation de postes dans le secteur valorisé de l'aseptique les portait à une aspiration de reconnaissance de qualification.

La direction en a tiré la conclusion du manque de maturité pour se passer de l'encadrement de terrain. Elle a de ce fait activé sa remise en place et sa formation. De même, la participation aux résultats et à la productivité des lignes a été accélérée, ainsi que l'élaboration d'une nouvelle grille de classification.

\* Le problème lié au retard pris dans la grille de rémunération et de classement et l'élaboration d'un nouveau système de classification.

Avec la nouvelle technologie, de nouveaux emplois sont apparus au fur et à mesure et au coup par coup. Ceci fait que des salariés se sont retrouvés sur un même emploi avec des coefficients différents. De plus, la gestion du personnel, élastique et instable dans cette période de changement, a provoqué des mécontentements chez les jeunes salariés.

La direction a engagé une procédure d'élaboration d'une nouvelle grille de classification et de rémunération. Pour cela elle a fait appel à un organisme spécialisé dans l'analyse des emplois. Son intervention a conduit à une étude de tous les emplois, qu'ils soient nouveaux ou anciens, ainsi qu'à les hiérarchiser. Elle doit normalement déboucher sur un système de rémunération. Celui-ci devra cependant s'intégrer dans la grille de la

société, dont le nombre de niveaux apparait d'ores et déjà trop limité pour pouvoir prendre en compte la diversité des emplois identifiés dans l'établissement.

\*Le problème de la représentation syndicale.

Les jeunes salariés ont tendance à rejeter la représentation syndicale, notamment parce que les représentants sont des anciens dont certains sont passés dans l'encadrement avec le temps. La direction, qui considère cette représentation des salariés nécessaire à la vie de l'entreprise, a engagé une action pour stimuler la participation des jeunes.

\* Le problème de la pyramide des âges et l'embauche d'un personnel de plus de 30 ans.

La pyramide des âges est complètement déséquilibrée entre des salariés anciens, âgés de 40 à 55 ans, et des jeunes nouvellement recrutés, sans tranches d'âge intermédiaires.

Pour ses recrutements à venir, la direction envisage de privilégier l'embauche de salariés ayant entre 30 et 45 ans. Ceux-ci étant particulièrement difficiles à trouver, elle a partiellement recours à des embauches à l'intérieur du groupe.

#### ATOUTS DE L'ENTREPRISE DANS CETTE EXPERIENCE ET PROFITS QU'ELLE EN A RETIRES.

Un avantage dont a bénéficié l'établissement pour mener cette opération de modernisation tient au fait qu'il possède son propre service de recherche et développement. Ceci lui a permis d'assurer la mise au point du produit et de la technologie en interne, avec une équipe de salariés de la production. De plus, étant le seul de sa société à utiliser cette technologie, l'établissement a conduit cette opération de façon relativement autonome et isolée.

Pour la direction, l'expérience a eu des conséquences positives. Après les difficultés commerciales que l'usine a connues et qui auraient pu à terme remettre en cause son existence même, la croissance que le nouveau produit a permis de retrouver a été à l'origine d'une nouvelle motivation des salariés. L'expérience s'est traduite par un accroissement du niveau des qualifications et des emplois...

L'entreprise a fait un certain nombre d'apprentissages qu'elle a par la suite pu mettre à profit:

- L'expérience a été à l'origine d'une meilleure association des salariés aux projets qui ont été entrepris et réalisés depuis: mise en place d'une installation automatisée d'élaboration, mise au point d'un nouveau produit, par une équipe interne.

- L'entreprise a pu mieux identifier et mieux valoriser ses activités en se rendant compte que les savoir-faire acquis précédemment dans la technologie de conserves ont contribué à accélérer la maîtrise du nouveau produit et de la nouvelle technologie.

- Elle a de même acquis une certaine avance en ce qui concerne cette technologie et qu'elle met à profit en développant des nouveaux produits fabriqués selon un principe identique.

## ENTREPRISE D:

STRUCTURATION D'UN GROUPE ISSU DU NEGOCE ET ORIENTATION  
VERS UNE ACTIVITE PLUS INDUSTRIELLE.

Automatisation et introduction de nouveaux outils de gestion du personnel.

## HISTORIQUE ET CARACTERISTIQUES.

L'entreprise a été créée en 1937. C'est une société anonyme, encore dirigée par un membre de la famille d'origine.

Elle est spécialisée dans le domaine des fruits secs: l'importation et le négoce constituent une partie de son activité, la transformation et le conditionnement en constituent l'autre.

Son activité connaît une forte saisonnalité. Elle est particulièrement élevée pendant 3 mois d'hiver (dans lesquels l'entreprise réalise 1/3 de son Chiffre d'Affaire) et peut même connaître des pointes journalières.

Son marché est international. Elle a une position de leader pour certains de ses produits. La grande distribution est le débouché principal de ses produits transformés.

Elle est liée à un groupe régional (dans le sens où le siège et les établissements sont situés dans la région, mais son activité est internationale) issu d'une fusion en 1989 entre un groupe dont l'activité portait sur le conditionnement et le négoce de légumes et de fruits secs et une entreprise spécialisée dans la transformation de ces derniers. Cette opération a été l'occasion d'une spécialisation plus poussée dans la transformation industrielle de fruits secs et d'une orientation commerciale croissante vers la grande distribution.

## Organisation de la production.

L'entreprise fonctionne avec un stock produit très limité. Les commandes déclenchent généralement la production et en sont structurantes. Les produits sont fabriqués dans un délai très court (3 jours entre la prise de commande et la livraison, effectuée par l'entreprise).

## Structure des emplois et des qualifications.

L'entreprise emploie 100 permanents, 50 saisonniers et entre 10 à 25 intérimaires par an.

En ce qui concerne le personnel permanent de production, il est composé d'une majorité d'ouvriers qualifiés et d'hommes.

Les saisonniers, recrutés pour une période de 3 à 4 mois, sont majoritairement non qualifiés. Les intérimaires sont embauchés à la journée. Les temporaires peuvent être affectés à des tâches qualifiées, telle la conduite de machines.

Du fait de cette forte saisonnalité, l'effectif permanent est amené à encadrer le personnel temporaire.

Le recrutement du personnel masculin (permanent et saisonnier) pose problème dans la mesure où l'importante concentration des entreprises dans la zone dans laquelle l'entreprise est implantée a contribué à épuiser le marché du travail local. Ainsi, l'entreprise tourne avec un déficit constant en effectif permanent qualifié (environ 10 personnes).

Généralement, les intérimaires alimentent l'effectif saisonnier et celui-ci alimente l'effectif permanent. C'est un moyen pour la direction d'opérer une sélection des futurs salariés.

Formation.

Peu développée dans l'entreprise, la formation a été essentiellement organisée en direction des cadres, ingénieurs et employés. La direction souhaite développer la formation du personnel de production. Elle déclare cependant que la perspective de participer à des stages rencontre peu d'enthousiasme de la part de ses salariés. Quatre conducteurs de machines suivent actuellement une formation en vue du CAP agro-alimentaire par unités capitalisables. D'autre part, l'offre de formation lui semble peu convenir que ce soit en termes de période, de contenu ou bien d'organisation.

**LA MODERNISATION: UN ENSEMBLE DE CHANGEMENTS LIES A LA STRUCTURATION DU GROUPE ET A L'INDUSTRIALISATION DE L'ACTIVITE ET DE L'ORGANISATION.**

La modernisation s'opère dans le contexte d'un ensemble de changements engagés depuis quatre ans. Ceux-ci traduisent la phase de rationalisation industrielle dans laquelle se trouve cette entreprise: structuration en groupe, recentrage de l'activité autour la transformation, ouverture vers la grande distribution, structuration de la direction et de l'encadrement autour de nouveaux profils, introduction de nouveaux principes de gestion du personnel, informatisation de la gestion de la production...

La structuration à partir de la fusion et de la création du nouveau groupe a eu pour objectifs d'amorcer un développement international à partir de l'accroissement des moyens et des investissements, et d'opérer un changement dans la structure du capital.

Cette opération s'accompagne d'une nouvelle structuration de la direction: arrivée de l'actuel directeur technique, renforcement du PDG qui devient majoritaire dans le capital, et qui conduit à assurer plus d'homogénéité à cette direction.

Un changement d'activité par le passage d'une activité de commerce à une activité industrielle.

La spécialité de départ de l'entreprise était le négoce des fruits et légumes secs. Son intervention sur les produits consistait essentiellement à les conditionner. Elle a entrepris un développement de ses activités de transformation des fruits secs (fruits grillés, salés, éclatés, enrobés ou mélangés et conditionnés), après avoir abandonné le négoce des légumes

secs. Ainsi, elle va vers des produits à plus forte valeur ajoutée et moins saisonniers.

Dans le même sens, l'entreprise s'oriente vers un nouveau type de client, la grande distribution, dont la part dans les débouchés doit encore s'accroître.

Des changements au niveau de l'organisation interne.

Des cadres ont été récemment embauchés (des chefs de service), avec un profil nouveau. Ils sont plus jeunes, d'un niveau supérieur (Bac+3 minimum) et ont une expérience dans de grandes entreprises.

De nouvelles fonctions ont été mises en place: emballage-développement, informatique.

La nouvelle direction met en place une nouvelle gestion, plus prévisionnelle, du personnel et des emplois. Celle-ci se traduit par l'élaboration d'une grille de classifications dans laquelle sont formalisées les capacités requises par chaque niveau de qualification et par l'instauration d'une évaluation annuelle individuelle des salariés. La direction se donne ainsi pour but d'objectiver l'établissement des salaires et des augmentations qui se faisait auparavant sur des bases moins objectives, plus relationnelles. Cette grille permet aussi de codifier le passage à des niveaux supérieurs de qualification et prévoit ainsi une possibilité de promotion interne pour les ouvriers qui peuvent aller, sauf pour les caristes, jusqu'au niveau de chef de service.

Une introduction de nouveaux outils informatiques vise à renouveler les outils actuels de gestion administrative et à informatiser la gestion commerciale, la gestion de la production et la gestion des stocks, opérations qui étaient jusqu'à présent réalisées manuellement.

Dans cette opération de modernisation, l'entreprise a recherché des avis extérieurs: diagnostic court dans le cadre de l'aide au conseil sur la mise en place d'une conduite de changement, étude sur l'informatisation réalisée par un cabinet externe.

\* L'automatisation dans la modernisation.

Il y a actuellement différents procédés techniques qui vont des lignes automatiques au conditionnement manuel, en passant par le conditionnement mécanisé. Cette diversité s'explique par la diversité des volumes fabriqués selon les produits. Les installations ne sont automatisées que dans les cas où les séries sont suffisamment importantes pour rentabiliser l'investissement. Les produits fabriqués en petite série sont traités manuellement.

Un objectif de la direction est d'aller vers une plus grande standardisation des produits, fabriqués en grandes séries. Ceci permettra d'opérer une plus grande automatisation.

A ces différents procédés, qui sollicitent la mobilisation de compétences différentes, sont affectées différentes catégories de salariés (automaticiens,

ouvriers professionnels, ouvrières). Cette hétérogénéité dans le personnel en complexifie la gestion. Pour la direction, l'élaboration de la grille de classification a été un moyen de justifier l'existence de catégories moins payées par la mise en correspondance qu'elle permet des salaires et des capacités. La formalisation des exigences requises pour chaque classification, a ainsi eu l'avantage de permettre une plus grande transparence sur les attributions de salaire et les promotions ainsi qu'une plus grande cohérence dans la gestion du personnel.

La démarche d'introduction d'automatismes dans l'entreprise.

Dans l'entreprise, les automatismes sont tous de premier niveau, fonctionnant sans écran ni clavier. Il n'y a pas, pour l'instant, de systèmes fonctionnant à partir de salles de commandes.

L'entreprise possède son propre service maintenance-travaux neufs. Celui-ci conçoit, installe, rénove les installations.

Lors de l'installation d'automatismes, les critères de choix des matériels privilégient la simplification du travail des opérateurs et la limitation maximale de l'intervention humaine. Les responsables techniques visent ainsi à éviter d'effrayer les salariés par la complexité des installations et à limiter les risques d'erreur humaine. Les difficultés rencontrées lors de la mise en route d'une nouvelle installation sont souvent à l'origine de son rejet par les salariés.

L'issue de l'introduction de nouveaux matériels dépend à la fois du comportement des salariés concernés mais aussi du service technique lui-même.

Le service technique explique aux salariés qui vont les utiliser le fonctionnement global des appareils. Il établit un cahier des charges en collaboration avec eux (des informations supplémentaires sont installées à leur demande). Une assistance très forte leur est apportée au départ. Elle s'effectue, par la suite, en fonction de leur demande.

Les salariés ont des réactions différentes: certains vont s'adapter beaucoup plus vite que d'autres; les plus jeunes se familiarisent plus vite bien qu'ils ne possèdent pas de formation professionnelle spécialisée, ayant pour la plupart été formés sur le tas.

Les réductions d'effectifs du fait de l'automatisation concernent prioritairement et essentiellement les saisonniers (l'installation récente d'une chaîne automatisée pour certains petits conditionnements a fait passé l'effectif de 25 personnes en manuel à 3 en automatisé).

En cas d'installations nouvelles, des recrutements peuvent être envisagés. Cependant, l'automatisation s'effectue principalement par la rénovation d'installations existantes et par l'adaptation du personnel en place.

A travers sa modernisation, cette entreprise opère un changement qui concerne à la fois sa structure, son activité, son marché et son organisation interne. Véritable processus d'industrialisation d'une entreprise de négoce, l'opération consiste en un changement de son identité. Le recrutement de cadres au profil différent, la modification des modes de gestion du

personnel et des façons de produire liées à l'informatisation de la gestion de la production... sont autant d'éléments qui viennent se heurter au modèle précédent: les nouveaux cadres sont en décalage avec les cadres plus anciens et qui sont leurs supérieurs hiérarchiques, les salariés ont besoin d'être informés et rassurés sur les modifications qui concernent les salaires et les promotions...

Ces frictions pourraient à terme représenter un risque pour la cohérence même de cette entreprise.

## ENTREPRISE E:

RESTRUCTURATION D'UN SITE DE PRODUCTION D'UNE FILIALE  
D'UN GROUPE INTERNATIONAL.

Réorganisation du conditionnement: passage de machines simples à des machines complexes et opération de requalification.

## HISTORIQUE ET CARACTERISTIQUES.

Il s'agit d'une usine de production créée en 1953, implantée sur son site actuel pour des raisons d'approvisionnement en matières premières et de proximité avec le marché européen. Elle fabrique du café (décaféiné, soluble) et du chocolat (tablettes, cacao).

Le groupe auquel ce site est rattaché a une dimension internationale dans le secteur de l'agro-alimentaire.

## Emplois et qualifications.

L'effectif maximum occupé sur le site a été de 1200 en 1980. Depuis cette date, il n'a cessé de décroître pour arriver à 703 permanents et 80 intérimaires au début de l'année 1992. Depuis douze ans, aucune embauche n'a été effectuée alors que des départs ont eu lieu.

Le personnel est à dominante masculine.

## Formation.

La formation en direction du personnel ouvrier a été développée récemment. Auparavant, elle bénéficiait quasi exclusivement aux cadres et aux agents de maîtrise. Une opération de formation qualifiante est en cours et prépare des ouvriers au CAP de Conduite de Machines Automatisées par unités capitalisables.

LA MODERNISATION: LA RATIONALISATION DE L'ACTIVITE ET DE  
L'ORGANISATION DU SITE DANS UN CONTEXTE DE PERTE DE  
COMPETITIVITE.

Le site de production connaît des problèmes de productivité à un moment où la concurrence se développe sur un marché où la demande stagne.

Pour faire face à cette situation, la direction a engagé une opération de restructuration du site dont l'objectif vise à regagner en productivité.

Cette restructuration est actuellement en cours et sera réalisée sur quatre années. Elle porte sur plusieurs plans:

- L'organisation et la structure hiérarchique seront allégées et simplifiées;

- L'effectif. Il subira une baisse de 20% afin de comptabiliser au plus 620 salariés. Cette réduction d'effectif se réalise par des pré-retraites et des

départs en retraite. C'est aussi la structure de l'effectif qui est amenée à changer: légère baisse du nombre de cadres, augmentation du nombre d'ouvriers qualifiés (de 25% en 1989 à 27%) et d'ouvriers hautement qualifiés (de 33% à 40%), diminution du nombre d'ouvriers non qualifiés (de 28%), stabilité des agents de maîtrise.

Cette évolution du niveau des qualifications des ouvriers se fait au moyen d'une promotion interne: 42 ONQ sont devenus OQ, 36 OQ sont passés OHQ et 26 OHQ sont devenus agents de maîtrise. Elle s'accompagne d'une opération de requalification (préparation du CAP par unités capitalisables) qui a pour objectif de faire évoluer en parallèle le personnel et les équipements.

- L'outil de production: d'importants investissements de productivité ont été réalisés.

- Une externalisation de certaines fonctions (maintenance, manutention) permet le recentrage de l'établissement sur son activité principale de production.

- La réorganisation du secteur du conditionnement: automatisation, élévation des qualifications, élargissement des tâches, formation qualifiante. Par rapport à la fabrication, secteur automatisé et à personnel qualifié, le conditionnement restait en grande partie manuel ou semi-automatisé et comportait un pourcentage élevé d'ouvriers non qualifiés. Mais, le conditionnement ayant pris de plus en plus d'importance dans l'acte d'achat, ce secteur a acquis une importance égale à celle de la fabrication.

Il a été l'objet d'une revalorisation qui a porté sur plusieurs points. Elle vise à le ramener, sur le plan de l'équipement technique et sur le plan des qualifications des salariés, au niveau de la fabrication.

Des lignes plus complexes, interdépendantes et aux cadences élevées ont été installées. Les opérateurs sont passés de la conduite de machines à la conduite de ces installations sur lesquelles les tâches sont plus complexes et plus autonomes. Ils sont amenés à faire les changements de format, le premier niveau de maintenance et participent à l'entretien préventif.

Les tâches manuelles disparaissent progressivement. Les postes de manutention ont été supprimés. Les manutentionnaires ont été réincorporés sur des postes plus qualifiés: travail sur palettiseurs par exemple.

#### \* L'automatisation dans cette modernisation

De façon générale dans l'usine, l'automatisation est ancienne et s'opère selon un processus continu. Mais, si les lignes sont déjà relativement automatisées, les moyens de contrôle restaient visuels. On assiste actuellement au passage à un autre type d'automatismes: informatisation, report d'information, pilotage de l'ensemble du process à partir d'une salle de commande, d'écrans et de claviers. Les lignes sont plus performantes et plus complexes. Ce processus s'est progressivement mis en place dans la fabrication.

La plus grande transformation en ce qui concerne l'automatisation concerne le conditionnement dans lequel il n'y avait que des automatismes simples. On a maintenant à faire à des automatismes complexes et interdépendants.

\*Une démarche de formation qualifiante.

Face au constat que les ouvriers du conditionnement n'avaient pas un niveau de qualification élevé et que celui-ci devait évoluer du fait des investissements en matériel, la direction a engagé un processus de formation qualifiante. Son objectif est de faire évoluer les qualifications en même temps que les installations techniques, sur la base du personnel en place. Elle souhaitait de même pouvoir raccourcir la ligne hiérarchique en rendant les salariés plus polyvalents et plus motivés et assurer des promotions d'ouvriers qualifiés à hautement qualifiés.

Son choix a porté sur une formation qualifiante en vue de l'obtention d'un CAP de Conduite de Machines Automatiques de Conditionnement (CMAC) par unités capitalisables et qui se déroule dans l'entreprise et sur son matériel.

Cette formation, d'une durée de 800 heures réparties sur deux ans, concerne un groupe de 10 personnes chaque année.

L'opération a débuté en 1988. Deux groupes ont terminé leur parcours, deux autres sont en cours de formation. L'opération est prévue de durer jusqu'en fin 1994, et concernera ainsi une cinquantaine de personnes, hommes et femmes, s'étant positionnés comme volontaires.

La formation est réalisée dans l'entreprise par un GRETA (organisme de formation continue de l'Education Nationale). Sa mise en place a fait l'objet d'une préparation qui a duré six mois. Des "groupes de métiers" (composés de cadres, d'agents de maîtrise, d'ouvriers qualifiés et des formateurs) ont travaillé à l'élaboration des référentiels du diplôme à partir de l'observation des postes et des matériels concernés.

Pour le directeur du personnel, qui a lancé l'opération, l'intérêt du CAP n'a pas pour seul objectif de faciliter l'adaptation des salariés aux installations plus complexes.

La formation CAP leur permet d'acquérir des connaissances générales plus élevées: elle apporte des outils d'analyse, de synthèse, de réflexion. De ce fait, ce type de formation facilite la polyvalence (c'est-à-dire le travail sur toutes les machines du secteur conditionnement).

De même, elle induit des changements au niveau du comportement: les salariés ont plus de facilité de communication écrite et verbale, ils apparaissent plus motivés.

Sur le plan relationnel, la formation favorise l'interconnaissance des salariés, mêlant des salariés de secteurs différents qui n'avaient pas l'habitude de travailler ensemble, l'usine étant assez cloisonnée.

En les conduisant à circuler dans l'entreprise et à connaître l'ensemble des machines, la formation permet une meilleure intégration de salariés qui étaient auparavant assez isolés.

Le CAP demande cependant un effort personnel important (suivi des cours, travail personnel), d'autant plus que les salariés en formation ont quitté l'école depuis longtemps et que pour certains, il s'agit du premier diplôme.

L'augmentation de coefficient n'est pas directement liée à l'acquisition du diplôme mais plutôt à la capacité des salariés à répondre aux exigences de la nouvelle organisation.

Démarche.

Les changements actuels sont préparés depuis 3 ans. La formation a débuté en 1988 alors que le processus de restructuration a été engagé en 1991.

Le parti a été pris de refuser de licencier en vue d'embaucher du personnel plus qualifié. Une consultation du personnel a été organisée pour connaître les désirs de promotion et de suivi d'une formation.

Malgré la baisse des effectifs permanents, l'entreprise a recours à des intérimaires, ceux-ci sont utilisés comme tampon pour pallier au décalage entre les départs et l'installation des nouveaux équipements et pour répondre aux fluctuations du marché.

Ces modalités d'évolution ont été étudiées par le site et non au siège de l'entreprise.

On ici a affaire à une opération de rationalisation d'une organisation productive ancienne et dont les modalités de fonctionnement ne correspondaient plus aux réalités économiques auxquelles se trouve confronté un grand groupe industriel, développant une stratégie à dimension internationale et se trouvant sur des marchés très concurrentiels et saturés.

Cette restructuration s'articule sur une logique d'accroissement des volumes et de la productivité au moyen d'investissements matériels lourds et d'une réduction de l'effectif. Les opérations de formation visent une mise à niveau de la qualification des salariés par rapport aux équipements techniques. Elles tentent aussi de développer chez les salariés d'autres comportements au travail basés sur la responsabilité, l'autonomie et leur plus grande implication dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

## ENTREPRISE F:

IMPLANTATION SUR UN NOUVEAU SITE DANS UN CONTEXTE DE  
DEVELOPPEMENT DE L'ACTIVITE D'UNE PETITE ENTREPRISE A  
GESTION FAMILIALE.

Opération d'accompagnement du changement de site.

## HISTORIQUE ET CARACTERISTIQUES.

L'entreprise a été créée en 1935 et s'est spécialisée dans la fabrication de conserves alimentaires en direction de la restauration collective.

Après le décès du fondateur, celui-ci est remplacé à la direction par son fils, actuel PDG. Ce dernier transforme l'entreprise familiale en Société Anonyme et lui imprime une impulsion nouvelle: entre 1981 et 1991, le chiffre d'affaire est multiplié par 10 et le nombre de salariés passe de 15 à 48.

## Marché/Produits.

Elle est spécialisée dans la conserve alimentaire en direction de la restauration collective: conserves de fruits et de légumes, plats cuisinés, hors d'oeuvre, salades composées, compotes... en grands conditionnements et pour certaines de ses productions en portions individuelles.

Elle s'oriente depuis peu vers de nouveaux débouchés: la grande distribution et l'export.

## Emploi et qualifications.

Elle emploie 48 salariés dont 35 Ouvriers de fabrication, 2 Cadres, 7 Agents de maîtrise et 4 Employés, plus 20 saisonniers pendant un mois (des intérimaires) par an.

Le personnel ouvrier est en majorité féminin et non qualifié.

## LA MODERNISATION: UNE REUSSITE COMMERCIALE CONDUISANT A L'IMPLANTATION SUR UN NOUVEAU SITE.

La reprise de l'entreprise par le fils du fondateur a été l'occasion d'une croissance importante de l'activité. Celle-ci s'est opérée dans un premier temps à partir de la consolidation de sa position sur le marché de la restauration collective, marché lui-même en développement.

Pour faire face à cette réussite commerciale l'entreprise a engagé entre 1985 et 1988 différents programmes d'investissements. Ceux-ci ont concerné l'outil de production: modernisation des lignes de fabrication de compote, équipement d'un atelier de conditionnement, et les bâtiments: construction d'un entrepôt pour le conditionnement, le stockage et l'expédition, extension de l'usine de production.

Cependant, les conditions de son implantation (en centre ville et sur le site d'origine) ne lui permettent plus d'assurer matériellement son développement.

En 1992, l'entreprise franchit une nouvelle étape qui combine: le changement de site, l'ouverture à de nouveaux marchés (la grande distribution et l'export) et l'accroissement de ses capacités de production. L'ensemble des activités industrielles va être transféré dans un nouveau bâtiment acquis en zone industrielle.

Dans la mesure où la restauration collective est un débouché sûr et en croissance, les lignes de fabrication et de conditionnement des produits qui lui sont destinés vont être automatisées. Cette automatisation permettra aussi d'assurer l'augmentation des volumes du fait du développement des ventes à l'export pressentie suite à l'ouverture récente d'un bureau commercial à l'étranger.

Parallèlement, elle tente une percée vers la grande distribution en signant un accord sur 3 ans avec un distributeur. Certains de ses produits de restauration collective seront conditionnés en packs de portions individuelles spécialement pour ce marché et seront vendus sous marque distributeur. Dans l'attente des résultats de ce nouveau débouché, les opérations qu'il nécessite ne feront pas l'objet d'investissements matériels et resteront manuelles.

La démarche de transfert de site.

Dans son parcours vers sa nouvelle implantation, l'entreprise a rencontré un certain nombre de difficultés qui ont tenu aux moyens qu'elle a eu ou pas d'assurer la bonne maîtrise des conditions de réalisation du projet:

- Sur le plan financier, le budget prévisionnel a été dépassé et l'entreprise a dû faire une demande supplémentaire auprès de son organisme financeur. Pour les mêmes raisons de budget, le PDG a arrêté sa collaboration avec l'architecte chargé de superviser la construction du nouveau bâtiment. Les travaux ont ainsi pris du retard et l'installation a été reportée de trois mois.

- Le recours aux aides publiques a induit certaines contraintes qu'elle n'avait pas envisagées au départ, notamment en ce qui concerne l'accompagnement auprès des salariés de l'ouverture du nouveau site. Cette opération a été impulsée par la Direction Départementale du Travail et de l'Emploi (DDTE) au vu du projet et de ses effets pressentis sur les effectifs et sur les qualifications alors que l'entreprise n'avait pas envisagé d'action particulière sur ce plan là.

- Elle a pu s'appuyer sur des intervenants extérieurs: le fonds d'assurance formation dont elle est adhérente a joué un rôle d'information dans le choix des organismes de formation; elle a délégué le montage du dossier de l'opération d'accompagnement auprès des salariés ainsi que sa réalisation à un cabinet spécialisé dans les opérations de modernisation. Celui-ci est chargé de rechercher les différentes possibilités de financement, de prendre contact avec les administrations, de monter les dossiers, d'élaborer et de réaliser le plan de formation...

L'entreprise s'est orientée vers cette solution car elle ne pensait pas avoir les moyens pour gérer elle-même cette opération. D'autre part, le recours à un cabinet lui permet de n'avoir qu'un seul interlocuteur.

\* L'opération d'accompagnement de l'ouverture du nouveau site auprès des salariés.

Cette opération prévoit une information, une évaluation et une formation des salariés. Celle-ci se fera sur plusieurs plans: - technique, pour assurer la maîtrise des nouveaux équipements, formation à l'hygiène- psychologique et comportemental: évaluation des freins au changement...

Le financement en sera assuré par l'entreprise, par des aides publiques dans le cadre de la modernisation négociée (FACT, Ligne d'Innovation pour la Gestion de l'Emploi LIGE, Fonds Régional d'Aide au Conseil FRAC...) et par des fonds mutualisés dans le cadre de la participation des entreprises au financement de la formation continue.

Impact du transfert sur l'emploi et les qualifications.

La direction se trouve dans l'incertitude en ce qui concerne le devenir de l'emploi et le maintien dans l'emploi de certains salariés après le transfert. Dix personnes sont plus particulièrement concernées. Cette incertitude tient en premier lieu au fait que l'automatisation des lignes de production supprimera du personnel. Elle tient aussi au fait que la direction ignore si certains des salariés actuels pourront et voudront occuper les nouveaux postes.

Elle est à la recherche de solutions qui lui permettront de conserver l'ensemble du personnel: le maintien d'opérations manuelles pour les fabrications destinées à la grande distribution, le passage de salariés de la fabrication au nettoyage des locaux...

Les salariés visitent le nouveau site par petits groupes et font preuve d'une certaine inquiétude, notamment en ce qui concerne le maintien de leur emploi.

L'entreprise a fonctionné jusqu'à présent avec un personnel spécialisé, affecté à des tâches d'exécution dans une organisation où la délégation était quasi inexistante. Sur le nouveau site et sur les nouveaux outils de production, la direction attend une plus forte implication et une plus forte responsabilisation des salariés, tout en souhaitant conserver l'esprit "familial" qui préside aux relations dans l'entreprise. Ce cas permet ainsi de soulever la question du passage à un mode d'organisation partiellement nouveau, avec un personnel habitué à fonctionner sur des bases différentes, voire contraires. La formation d'accompagnement a pour objectif d'aider à ce passage. Mais dans une entreprise qui n'a aucune habitude de formation, celle-ci peut apparaître comme une contrainte supplémentaire pour des salariés devant déjà surmonter la perspective de changement complet que représente le transfert de site ainsi que l'incertitude sur l'emploi qu'il occasionne. Ce cas soulève aussi la question délicate du franchissement de cap par les petites unités. Tout en se développant et en accroissant leur activité, elles souhaitent conserver les atouts liés à leur petite taille. Elles sont alors amenées à procéder à une mise en correspondance de leurs caractéristiques et de leurs projets si elles veulent préserver leur propre cohérence.

### III. ANALYSE COMPARATIVE DES PROCESSUS DE MODERNISATION DANS LES SIX ENTREPRISES ETUDIEES.

A la lecture de la partie précédente, chaque entreprise apparaît comme un cas particulier. Chacune peut, en effet, être considérée comme un ensemble singulier ayant ses propres caractéristiques, son histoire, sa cohérence interne, se trouvant engagée dans un processus de modernisation qui lui est propre.

Dans ce sens, il convient donc de relativiser l'idée d'un modèle valide pour l'ensemble.

Mais, tout est-il ici affaire de singularité? Dans ce cas, que pourrait-on envisager de dire dans un guide de la modernisation à destination des entreprises agro-alimentaires de la région?

Nous allons voir dans l'exposé qui suit que l'analyse comparative, dont c'était par ailleurs l'objectif, permet d'identifier, au-delà de leur singularité, des proximités et des similitudes entre les différents cas. Elle conduit ainsi à opérer des regroupements qui sont autant de révélateurs de la possibilité d'une construction de "modèles" différents. Elle a cherché à mettre en évidence ce qui distingue les entreprises indépendantes et les établissements de groupes, ce qui relève des activités. Elle a porté sur deux registres:

- celui des caractéristiques des unités de production,
- celui des processus de modernisation dans lesquels elles sont engagées.

Elle a ainsi permis de dégager des "modèles" et des principes transversaux aux différents processus vécus par les six entreprises. Ceux-ci pourront aider à conduire une réflexion sur l'élaboration d'un guide de la modernisation des IAA de la région.

#### 1/ CARACTERISTIQUES DES ENTREPRISES: DIVERSITE ET SIMILITUDES.

La diversité des entreprises a été recherchée dès le départ. Leur choix s'est opéré à partir de leur différence sur deux plans: leur statut et leur activité. D'autres caractéristiques, liées aux différentes dimensions des entreprises ont pu être identifiées au cours de l'étude. Il s'agit plus particulièrement: - du fonctionnement et du mode de gestion des entreprises, marché, origine et logique d'implantation; - de la structure des emplois et des qualifications (taille, types d'emplois, modes de gestion du personnel, positionnement par rapport à la formation, recrutement...).

Nous allons voir, pour chacune de ces caractéristiques, en quoi les entreprises se distinguent ou bien peuvent faire l'objet de rapprochements.

##### 1.1 Le mode de fonctionnement des entreprises.

###### a/ Le statut.

On a, dès le départ, fait le choix d'analyser des unités de production qui se différencient par leur statut en retenant deux catégories: les

entreprises indépendantes et les établissements de groupes. Ainsi, deux entreprises (A et F) correspondent à la première catégorie, quatre (B, C, D et E) à la seconde.

Cependant, il convient de remarquer que cette dernière catégorie est relativement hétérogène: B, C, D et E sont des établissements ou sites de production liés à des groupes. C et E appartiennent à des groupes industriels, alors que B et D sont liés à des groupes spécialisés dans le négoce de fruits et légumes. Certains de ces groupes sont nationaux (B et C), régionaux (D) ou étrangers (E). Le degré d'autonomie des unités de cette catégorie est variable. Elles n'ont généralement pas de prise sur leur marché, la politique commerciale étant décidée au siège. Par contre, en ce qui concerne les produits, le matériel, certaines opérations de formation..., leur latitude de décision est variable. Elle dépend de leur statut et de leur degré de proximité avec leur groupe d'appartenance: B, une unité de transformation industrielle dans un groupe spécialisé dans le négoce, et C, seul établissement de sa société à utiliser ce type de technologie, sont amenés à gérer ce qui relève de leur spécificité; E est une unité dont la vocation unique est de produire selon les directives données par le siège.

#### b/ Les marchés et les produits.

Les six entreprises sont insérées dans des marchés de taille différente: des marchés internationaux (E, D et F), aux marchés nationaux (B, C) et régionaux (A). Cette diversité tient à la fois aux dimensions et aux structures des entreprises et des groupes mais aussi aux stratégies commerciales qu'elles développent: F, bien qu'indépendante et de taille réduite s'est orientée vers l'export. Elles ont toutes, sauf A, développé leur production en direction de la grande distribution.

Les transformations qu'elles effectuent sont de niveaux variés: de la transformation "légère" de type assemblage et conditionnement (aliments pour animaux, 4<sup>e</sup> gamme, fruits secs) à la fabrication complète d'un produit (café déshydraté, potages, plats cuisinés).

#### c/ Les origines et les logiques d'implantation.

- Trois entreprises sont d'origine familiale et locale (A, D et F). Les entreprises A et F conservent ce caractère: elles sont indépendantes et gérées par un ou des membres de la famille d'origine, généralement le fils du fondateur; la troisième s'est structurée en groupe dont le PDG est lui-même issu de la famille fondatrice.

- Trois sont des établissements et sites de production implantés par des sociétés dont le siège est extérieur à la région (B, C et E).

Les entreprises d'origine locale et familiale ont été créées avant les années 50 (1935, 1937 et 1948), deux établissements ont été implantés entre 1950 et 1965 (C et E), B est de création plus récente (1986).

Les logiques d'implantation sont au départ liées à la proximité des matières premières:

- Une localisation dans Marseille pour les sites utilisant des matières premières importées (D et E). Depuis leur création, certaines se sont délocalisées (ou envisagent de le faire) afin de pouvoir réaliser les agrandissements et les rénovations que leur insertion dans un tissu de plus en plus urbanisé rendait difficile.

- Une localisation près des lieux de production agricole (C et F).

- La localisation de l'entreprise la plus récente, B, répond à un objectif de proximité avec les sources d'approvisionnement en produits agricoles, couplé à un objectif en terme de distribution et d'accès aux équipements spécialisés dans ce domaine (transport, logistique). Elle s'inscrit dans la tendance générale à un rapprochement des industries agro-alimentaires des zones de consommation.

On peut cependant noter que 5 entreprises sur les 6 sont ou ont été liées à l'agriculture régionale: B, C, D et F utilisent ou ont utilisé des produits agricoles régionaux; A est insérée dans une "filiale" agricole (origine agricole du dirigeant, commerce de produits agricoles, collecte de céréales et transformation en produits destinés aux éleveurs).

L'entreprise E a une activité strictement articulée sur les matières premières importées (café et cacao).

## 1.2 La structure des emplois et des qualifications.

### a/ La taille des entreprises.

Les deux entreprises indépendantes ont une taille inférieure à 50 salariés permanents. Les établissements de groupes ont une taille nettement supérieure. Il convient là aussi de noter une différence dans cette catégorie entre B, C et D qui emploient entre 100 et 200 salariés et E qui en emploie plus de 700.

Ainsi, cinq entreprises sur les six, qu'elles soient indépendantes ou rattachées à un groupe, peuvent être considérées comme des PME.

Toutes, sauf une (A), ont recours à du personnel temporaire, qu'il soit saisonnier ou intérimaire. L'effectif de salariés temporaires varie selon les entreprises de 20 à 80 personnes. Il représente entre 10% et 40% de l'effectif total (il peut cependant se trouver concentré dans un atelier ou dans un secteur et sur un nombre limité de postes), pour des durées d'embauche allant d'une journée pour les intérimaires à des contrats saisonniers de 6 à 8 mois.

### b/ Les emplois et les qualifications.

Parmi les six entreprises enquêtées, certaines ont une vocation essentielle de production, d'autres sont aussi le siège de l'entreprise. La structure globale des emplois de chaque unité dépend en grande partie de sa propre fonction: par exemple, la proportion d'employés ou de commerciaux sera logiquement moins élevée dans les sites de production et n'aura pas le même sens que dans une entreprise où toutes les fonctions sont regroupées.

Du fait de cette diversité dans les cas étudiés, une comparaison systématique de la part respective des différentes catégories de salariés dans l'effectif total de chaque entreprise, -comparaison qui a généralement pour objectif de donner des indications sur une éventuelle différence dans les modes d'organisation et dans les structures hiérarchiques-, n'est pas vraiment pertinente. De ce fait, on se limitera à donner quelques indications de cet ordre pour les catégories considérées comme les plus sensibles.

#### Les agents de maîtrise et les techniciens.

Ils représentent entre 15 et 18% de l'effectif total des entreprises enquêtées, sauf dans l'entreprise D où ils ne représentent que 9%. Dans cette dernière, on remarque que la proportion de cadres est nettement supérieure à celle des autres entreprises (elle est de 23% contre moins de 10% pour toutes les autres). On ne peut toutefois pas interpréter cette différence comme le révélateur d'une organisation qui laisserait moins de place aux niveaux hiérarchiques intermédiaires dans la mesure où il peut s'agir plus simplement d'une appellation différente donnée à une même catégorie<sup>5</sup>.

#### Le personnel ouvrier.

L'entreprise E est la seule à employer une majorité d'ONQ et de femmes, structure qui caractérise particulièrement la Fabrication de conserves qui est l'activité principale de l'entreprise. Dans toutes les autres entreprises, les ouvriers sont majoritairement des ouvriers qualifiés. Ils représentent entre 60 et 99% de l'effectif total ouvrier. Ce sont aussi majoritairement des hommes.

Dans l'ensemble des entreprises, on remarque une ligne de fracture entre les hommes et les femmes et entre les permanents et les temporaires, en ce qui concerne les niveaux de qualification du personnel ouvrier.

Les femmes ouvrières permanentes sont moins nombreuses que les hommes et sont affectées à des tâches moins qualifiées. Bien que certaines d'entre elles soient conducteurs de lignes, les femmes occupent très rarement les positions les plus élevées dans les qualifications ouvrières. Il n'y pas de femmes dans la maintenance, secteur à haute qualification. Quand elles sont qualifiées, on les trouve à des niveaux de qualification plus intermédiaires: assistantes de chef de ligne, conductrices de machines, ouvrières pilotes de parage. Plus généralement, elles occupent la majorité des postes non qualifiés: emballage, parage, tri manuel...

---

5 On remarquera que la proportion d'Agents de maîtrise et Techniciens et de Cadres dans l'effectif total des entreprises enquêtées est nettement supérieure à celle qu'indique l'Enquête Structure des Emplois de 1989 (voir la première partie). On peut probablement attribuer ce décalage au fait que les termes employés par les directions ne recouvrent pas tout à fait les mêmes populations que les catégories statistiques. Il convient donc de rester prudent sur l'interprétation à donner à ces indications chiffrées.

Le personnel temporaire est généralement affecté à des tâches non qualifiées (manutention, parage, emballage) ou peu qualifiées (aide-conducteur).

Ce personnel est essentiellement féminin dans les entreprises B et F qui ont recours à des saisonniers pour des tâches liées à la préparation des matières premières comme le parage. Dans les autres, il est à dominante masculine et effectue des tâches de manutention ou d'aide à la conduite de machines.

La part des temporaires dans l'effectif ouvrier total est relativement variable: aucun temporaire pour l'entreprise A; entre 15% de l'effectif total pour le minimum et 88% pour le maximum en passant par 35 et 50%.

Les raisons du recours à ce type de personnel sont elles-mêmes différentes: faire face à la saisonnalité de la demande (potages et fruits secs qui sont consommés en hiver); faire face à la saisonnalité de l'approvisionnement (la poire est traitée en Septembre); faire face à un accroissement ponctuel de la demande; il est utilisé comme personnel tampon dans les périodes de changement et d'incertitude sur l'avenir (lancement d'un nouveau produit, adaptation d'un nouveau matériel). Salariés en Contrats à Durée Déterminée ou intérimaires, les critères de choix du recours à l'un plutôt qu'à l'autre de ces deux statuts possibles pour la main-d'oeuvre temporaire ne sont pas toujours très précis: l'emploi d'intérimaires pour des travaux saisonniers permet aux entreprises d'éviter la gestion des contrats à durée déterminée; plus généralement les CDD sont affectés aux saisons longues et les intérimaires aux besoins ponctuels, dans la mesure où ce statut autorise une grande souplesse d'utilisation.

Les temporaires sont affectés à des tâches moins qualifiées que les permanents (manutention, conduite de machines simples). On a pu les trouver à des postes qualifiés (pilotes de lignes par exemple) dans certaines périodes de transition caractérisées par une forte incertitude sur l'avenir et dans lesquelles les entreprises, jouant la prudence, ne prennent pas de décisions d'embauche qui les engageraient à long terme.

Dans la plupart des cas, le personnel temporaire est considéré comme un vivier pour le recrutement des permanents (observation et sélection pendant les périodes de travail dans l'entreprise).

Il convient de signaler que les termes "qualifié" et "non qualifié" ne recouvrent pas forcément des situations et des sens identiques dans toutes les entreprises. Ils peuvent avoir un niveau de précision et de définition lui-même varié. Ainsi, la polyvalence peut être importante sans qu'une qualification élevée lui soit associée.

#### c/ Le contenu des emplois.

Pour l'ensemble des entreprises, les emplois peuvent être schématiquement classés en trois grandes catégories.

- Les emplois liés aux produits. Ils peuvent être peu qualifiés (approvisionnement des lignes, parage) ou très qualifiés (préparation, élaboration). Diplômes éventuels: de type CAP et BEP de "bouche" (cuisinier...); acquisition du métier par ancienneté.

- Les emplois liés aux installations: - installations de fabrication et de conditionnement (conduite d'installations automatisées, conduite de ligne, conduite de machine, aide à la conduite de ligne ou de machine). Diplômes éventuels: CAP et BEP en électricité, électromécanique, automatismes, CAP de conduite de machines automatisées par unités capitalisables en formation continue, pour des emplois qualifiés et très qualifiés; - entretien et maintenance des installations: mécaniciens, électriciens. Diplômes: BT et BTS de maintenance électromécanique. Emplois très qualifiés de techniciens.

- Les emplois liés à la "logistique": chauffeurs, manutentionnaires, caristes... de qualifications variées. Diplômes: permis PL, licence de conduite de clark...

d/ Les modes de gestion du personnel.

Plusieurs modes de gestion du personnel ont pu être identifiés.

\* Une gestion de type "familial" dans les entreprises indépendantes A et F.

Elle est caractérisée par la proximité et l'interconnaissance entre salariés et employeurs: dans les deux cas, les actuels PDG ont travaillé à la production avant de prendre la succession de leur père à la direction. Ils ont cotoyé les salariés que de ce fait ils connaissent bien.

Les rapports sont directs, sans recours à des intermédiaires qu'il s'agisse d'échelons hiérarchiques ou bien de représentants du personnel. Dans l'entreprise A, un constat de carence de candidats aux élections des délégués du personnel a dû être dressé. Dans le cas de F, la présence des représentants reste formelle et répond à l'obligation légale. Les problèmes sont réglés individuellement.

Les postes, les classifications et les règles de promotion ne font pas l'objet de définitions ni de formalisations poussées. Des arrangements se font sur les horaires et la durée du temps de travail au cours desquels employeurs et salariés savent mutuellement se "renvoyer l'ascenseur": les salariés finiront leur journée plus tard s'il s'avère nécessaire de terminer un travail, les employeurs admettront de les voir partir plus tôt dans le cas inverse. Cette gestion permet ainsi une certaine souplesse d'organisation et de rapidité de réponse aux urgences.

Malgré cet ensemble de traits communs aux deux entreprises, il faut souligner la différence entre une gestion "ouverte et participative" dans un cas: les salariés sont polyvalents, relativement autonomes, associés aux décisions; et une gestion plus "taylorisée" dans l'autre: les ouvriers sont assez spécialisés, ont peu d'autonomie et de responsabilités du fait de l'absence de délégation. Cette différence peut en partie être imputée aux activités respectives de ces deux entreprises.

\* Une gestion "en voie de rationalisation".

C'est le cas intermédiaire de l'entreprise D qui est en train de passer d'une gestion du personnel de type "familial" à une gestion de type "industriel".

La communication orale, la dimension relationnelle, caractérisaient le mode précédent de gestion du personnel: les décisions de promotion, les augmentations de salaire s'opéraient sur la base de critères subjectifs et peu formalisés. L'organisation du travail elle-même fonctionnait sur des bases identiques: coopération informelle entre les salariés, circulation de l'information par voie orale hors de circuits strictement définis.

Le mode de gestion qui se met en place se caractérise par une définition stricte des postes et des coefficients qui leur correspondent et des capacités requises pour y accéder, à partir de l'élaboration d'une nouvelle grille de classification. Il s'agit d'une objectivation des critères qui légitimeront les prises de décisions sur les salaires et les promotions. Celle-ci est renforcée par l'instauration de l'individualisation des salaires sur des bases considérées elles-mêmes comme objectives. Ces modifications ont aussi pour but de permettre la mise en place d'une gestion du personnel plus prévisionnelle, plus transparente et plus cohérente aux yeux de la direction.

Cette introduction de nouveaux outils de gestion est présentée au comité d'entreprise. Elle n'est pas négociée: il n'y a pas de sections syndicales dans l'entreprise.

\* Une gestion de type "industriel" dans des PME (B et C).

Celle-ci se caractérise par une formalisation des règles et des outils de gestion du personnel ainsi que de leurs modes d'élaboration et d'adoption: négociation avec les instances représentatives, collaboration régulière avec les services de la DDTE...

La prise en compte des contraintes et des spécificités propres aux entreprises, qui s'opère de façon informelle dans le premier type décrit, s'appuie ici sur un certain nombre de règles, de procédures et d'outils formels et en partie négociés. Les entreprises ont ainsi introduit certaines modalités de gestion qui leur sont propres:

- sur le plan des rémunérations: individualisation des salaires, primes et intéressement à la productivité et aux résultats;
- sur le plan des horaires: accord d'entreprise sur la modulation annuelle du temps de travail pour faire face à la saisonnalité de la demande...

Les relations entre employeurs et salariés s'opèrent au moyen de certaines médiations (législation du travail, représentants du personnel...), mais ne s'y épuisent pas compte tenu de la taille relativement restreinte de ces unités de production dans lesquels le facteur relationnel n'est pas neutre.

\* Une gestion industrielle dans une grosse unité de production en restructuration (E).

La restructuration du site de production E vise un retour à un bon niveau de compétitivité en s'appuyant de façon prioritaire sur des investissements matériels. La gestion du personnel s'inscrit dans une stratégie d'accompagnement de ces choix: à la fois appui et moyen d'en absorber les effets (réduction de l'effectif, requalification et promotions internes...).

Mais, au-delà des modalités de gestion qui se traduisent là aussi par un ensemble de procédures formalisées, le retour à plus de compétitivité

passer par la recherche d'une plus forte adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise et par leur plus forte implication dans le travail, c'est-à-dire par des changements d'ordre comportemental.

L'acteur syndical est fortement présent.

e/ La formation.

Les positionnements par rapport à la formation, ainsi que les pratiques en la matière, varient selon les entreprises.

- Les entreprises indépendantes n'ont pas de pratique en formation continue organisée. Elles pratiquent une formation sur le tas du type adaptation à leurs méthodes de travail et à leurs produits.

- Chez D, la formation se fait quasiment en direction des seuls Agents de maîtrise et des Cadres malgré les souhaits de la direction de développer la formation des ouvriers. La direction note une mauvaise adaptation de l'offre à ses souhaits (dates, contenus...) et une réticence des salariés à se former.

Ces trois entreprises ont un taux de participation qui suit le taux légal. Les trois autres ont un taux supérieur, compris entre 2,5 et 4%: C et E développent depuis quelques années la formation des ouvriers, B organise une formation systématique de l'ensemble du personnel de production (permanents et saisonniers) à l'hygiène.

Trois entreprises (B, D et E) ont engagé des opérations de formation de leurs salariés dans le cadre de la préparation du CAP agro-alimentaire par unités capitalisables, deux d'entre elles participent à une opération regroupant des salariés de différentes entreprises, la formation se déroulant de façon alternée dans chacune d'elles.

De même, selon les cas, la formation s'effectue selon différentes modalités:

- La formation/adaptation sur le tas (A et F).
- La formation interne est réalisée par l'encadrement en ce qui concerne les thèmes spécifiques, par les fournisseurs pour le matériel, par des organismes de formation (éventuellement publiques comme c'est le cas pour le GRETA dans la formation CAP par unités capitalisables)...
- La formation externe est prise en charge par le service de formation du groupe pour les thèmes généraux: administratif, commercial... ou bien sous-traitée quand l'offre existe.

En production, la formation concerne les technologies (matériels nouveaux, conduite, entretien), les produits (B et C notent une absence d'offre dans leurs domaines de spécialités qui les conduit à traiter la formation en interne), l'hygiène et la sécurité.

## f/ Les recrutements.

Parmi les entreprises enquêtées qui embauchent, certaines rencontrent des difficultés pour le recrutement de certaines catégories de salariés:

- personnel non qualifié: A et B ont des difficultés pour recruter les ouvrières de parage, les manutentionnaires; - personnel qualifié pour les entreprises C et D.

Ces difficultés ont des causes diverses: -une saturation du marché du travail local: les emplois que propose B entrent en concurrence avec des travaux saisonniers de l'agriculture et de l'expédition; D est implantée dans une zone industrielle où la forte densité d'entreprises a épuisé le potentiel de main-d'oeuvre; -certains emplois n'attirent pas de candidats car les conditions de travail y sont dures (B); -les hommes qualifiés (CAP et BEP) ayant entre 30 et 45 ans que C recherche sont peu disponibles sur le marché du travail. Par contre, l'embauche de jeunes sortant du système éducatif et titulaires de diplômes professionnels (CAP, BEP, BT et BTS en électromécanique, en électronique, électricité et automatisme) se fait sans difficulté.

Les recrutements se font: -dans le vivier que représentent les stagiaires du système éducatif: collèges, lycées, écoles de commerce (B); - parmi les fils des salariés (A); -par mobilité à l'intérieur du groupe (C); - parmi les intérimaires et les saisonniers (D).

Les décisions d'embauche se prennent à différents niveaux selon le type d'emploi: le niveau hiérarchique immédiatement supérieur (ouvriers non qualifiés), les responsables de services (administratif, commercial, production), la direction des sociétés ou des groupes (cadres et ingénieurs).

A partir de cet exposé, que pouvons-nous conclure sur les deux catégories, -entreprises indépendantes et établissements de groupes, auxquelles nous nous sommes intéressé?

Les remarques que nous avons pu faire portent à la fois sur la composition interne de chacune de ces catégories et sur les différences entre l'une et l'autre.

Les entreprises indépendantes A et F constituent une catégorie relativement homogène, bien qu'elles diffèrent sur certains points de vue. Nous avons pu remarquer, qu'au-delà de leur statut, elles partagent un certain nombre de caractéristiques. Il s'agit de leur mode de fonctionnement (gestion par le fils du fondateur...), de leur origine (locale et familiale), de leur taille (moins de 50 salariés), de leur mode de gestion du personnel (proximité employeur/salariés, importance du relationnel...), de leur position vis à vis de la formation (adaptation sur le tas plutôt que formation continue organisée). Leurs différences portent sur leur marché (régional pour A, export et grande distribution pour F), sur la structure des qualifications (personnel polyvalent et masculin chez A, personnel non

qualifié, spécialisé et féminin, recours à des temporaires chez F). Ces divergences nous semblent devoir être rapportées aussi à leur activité respective (Fabrication d'aliments pour animaux de type assemblage, conserves alimentaires élaborées) plutôt qu'à une réelle différence entre leurs logiques et cohérences propres.

La catégorie des établissements est, quant à elle, plus hétérogène. Cette hétérogénéité tient à la fois à l'activité (négoce, transformation industrielle) et à la dimension (nationale, internationale) de leurs groupes, à la fonction du site, à son degré d'autonomie par rapport au siège, à sa plus ou moins grande proximité avec l'activité de son groupe. B et C peuvent faire l'objet de certains rapprochements. Il s'agit de deux unités de type PME industrielles. D occupe une place intermédiaire entre les entreprises indépendantes et les établissements industriels du type de B et C. E se caractérise comme une grosse unité de production d'un groupe à stratégie internationale.

## 2/ LES PROCESSUS DE MODERNISATION.

Dans quels processus de modernisation les entreprises enquêtées sont-elles engagées? Quelles en sont les logiques? Quelles dimensions sont impliquées et comment?

Nous nous étions donné pour objectif d'analyser des entreprises différentes en vue de couvrir la diversité du tissu agro-alimentaire de la région. Nous avons cherché à cerner au plus près les changements que vivent aujourd'hui ces entreprises, et les logiques qui les sous-tendent. Nous avons pu voir que les processus de modernisation dans lesquels elles sont engagées sont eux-mêmes divers. Les processus que nous avons pu identifiés sont les suivants:

- La structuration d'une petite entreprise dans un contexte de reconversion et de croissance de son activité (entreprise A);
- La structuration d'une activité de transformation dans un groupe spécialisé dans le négoce de fruits et légumes (entreprise B);
- Un ensemble de changements liés à la fabrication d'un nouveau produit (entreprise C);
- La structuration d'un groupe et la réorientation de son activité de négoce vers la transformation (entreprise D);
- La restructuration d'un site de production industrielle (entreprise E);
- Le transfert de site d'une petite entreprise en développement (entreprise F).

Notre optique était de ne pas ramener la modernisation à sa seule dimension technique. Nous avons pu voir quelles sont les autres dimensions impliquées dans ces processus et comment elles le sont.

Ainsi, bien que chacun des processus observés comporte une dimension technologique (introduction de nouvelles machines ou de nouvelles technologies de production), il est apparu que la modernisation

concerne de façon centrale la structure même des entreprises, leur activité et leur rapport au marché.

Nous allons maintenant présenter les différences, comme les proximités, que nous avons pu observer entre les cas analysés. Ceci sera fait: au regard des différentes dimensions que sont la structure, l'activité et le marché des entreprises, la technique, les emplois et les qualifications; au regard de la cohérence des entreprises à laquelle ces dimensions participent; au regard des démarches mises en oeuvre.

## 2.1 Activité, structuration et logiques de modernisation.

Au regard de ces dimensions, et en fonction des logiques qui les caractérisent, les processus de modernisation engagés par les entreprises étudiées peuvent être classés en trois catégories.

### a/ La structuration des petites unités d'origine familiale (A et F).

A et F, entreprises de moins de 50 salariés indépendantes et à gestion familiale, se sont engagées sur la voie d'un développement qui les conduit à une structuration plus industrielle de leur organisation comme de leur activité.

\* Après avoir abandonné l'élevage qui constituait son activité première, l'entreprise A effectue un double mouvement de diversification et de resserrement de son activité. Diversification car elle élargit son activité au commerce de produits pour l'agriculture en rachetant deux sociétés de négoce; resserrement car les trois pôles de son activité (commerce, collecte de céréales et fabrication d'aliments) jouent en complémentarité autour de la notion de filière agricole (les agriculteurs sont à la fois fournisseurs et clients).

La fabrication d'aliments s'industrialise: - précédemment destinés à l'usage quasi exclusif de ses élevages propres, les aliments pour animaux sont aujourd'hui fabriqués pour la seule clientèle externe. Ceci conduit à produire selon des normes différentes et à revoir l'organisation du site de production; - pendant cette même période qui a porté sur cinq ans, les volumes de production se sont multipliés par deux.

L'entreprise se positionne sur des niches de marché: la posture filière lui permet de répondre aux besoins spécifiques de certains élevages en produits de qualité et en quantités relativement réduites. Son marché s'est élargi géographiquement bien qu'il reste régional, et sur le plan de la clientèle par le développement d'un réseau de revendeur (c'est la seule entreprise de l'échantillon qui n'a pas affaire de façon directe à la grande distribution et qui ne produit pas en direction de l'alimentation humaine).

Les possibilités de développement qu'elle pressent sur les niches de marché sur lesquelles elle se positionne la conduisent à intervenir sur son outil de production afin d'augmenter ses capacités de production.

\* L'entreprise F s'est spécialisée dès le départ sur le créneau de la conserve alimentaire à destination de la restauration collective, tout en

diversifiant progressivement ses produits et ses conditionnements. A partir de 1981 (reprise par le fils), l'entreprise accroît de façon importante son volume de production et son chiffre d'affaire, intervient à plusieurs reprises sur son outil de production (investissements en matériel et construction de bâtiments) et accroît son effectif. Arrivée à un stade où son implantation actuelle ne lui permet plus d'assurer son développement, elle se lance dans un projet de transfert de site. Parallèlement, et tout en consolidant sa position sur le marché de la conserve alimentaire pour collectivités, elle diversifie ses débouchés commerciaux à partir des produits qu'elle sait fabriquer: ouverture vers l'export pour les conserves alimentaires de type restauration collective; percée sur le marché de la grande distribution pour les produits qu'elle fabrique déjà en portions individuelles à destination de la restauration collective.

Dans cet objectif, elle structure une société commerciale et signe un contrat de trois ans avec un distributeur pour vendre ses produits sous la marque de celui-ci. Le nouveau site lui permettra d'assurer le triplement de ses volumes et de franchir un nouveau cap.

Dans l'entreprise A, le développement est envisagé comme une progression à partir de l'existant et les changements sont amorcés à partir d'un bilan qui se veut réaliste de ses potentiels et de ses limites. La logique vise à préserver et à s'appuyer sur l'existant: cohérence agricole de l'activité, bonne connaissance du milieu agricole, souplesse d'organisation et de réaction liée à sa petite taille.

L'entreprise F a peut-être franchi un autre cap en changeant de site et d'outil de production. Le changement est plus radical mais joue aussi sur la progression et la prudence dans la mesure où l'entreprise cherche à s'appuyer sur ses points forts: les produits et marchés assurés et qui sont prévus de s'accroître seront le support du développement de nouveaux débouchés, plus incertains. Celui-ci se fera sur la base des fabrications existantes et n'engagera pas d'investissements matériels importants dans un premier temps.

On a pu remarquer un même souci des dirigeants de ces deux entreprises: préserver les atouts et le type de relations liés à la petite taille des unités (pour lesquels le passage à un stade plus industriel n'est pas sans danger), tout en poursuivant le développement de leurs entreprises.

Pour ces petites unités se pose dès lors la question du comment franchir certains caps sans trop bouleverser leur propre cohérence.

Dans les deux cas aussi, les changements se sont opérés à partir du moment où la direction est passée des pères aux fils, ceux-ci ayant donné à l'entreprise une dimension nouvelle.

b/ La structuration d'activités industrielles dans des entreprises ou groupes spécialisés dans le négoce: diversification et complémentarité (B et D).

\* Dans le cas de B, il s'agit de la mise en place de la fabrication de produits de 4ème gamme. Sa société mère envisageait la création et le développement du marché de la 4ème gamme comme une bonne

opportunité pour diversifier et compléter son activité de négoce. Deux sites de production identiques ont été installés dans deux régions différentes, pour des raisons liées à la distribution des produits (il est moins coûteux de déplacer la matière première que le produit fini du fait de son volume).

Les projets et les modes d'organisation de départ ont cependant dû faire l'objet de certaines révisions:

- le marché des produits de 4ème gamme ne s'est pas développé autant qu'il était prévu;
- B doit miser sur le seul accroissement de son volume de production pour pallier à l'impossibilité d'une augmentation des prix du fait de la pression de la grande distribution;
- la production devant être plus régulière et plus répartie sur l'année que prévu, la complémentarité avec la saisonnalité du négoce ne s'est pas vraiment confirmée;
- le choix fait au départ d'une production en continu en prévision de séries longues et d'un nombre limité de références, est apparu moins justifié dès lors qu'il a fallu faire face à la nécessité de proposer sur le marché une diversité de produits.

Pendant ces premières années d'existence, B a ainsi fait face aux aléas liés à la fois à la construction et à la structuration d'un marché répondant à une nouvelle demande (la 4ème gamme) et à la constitution d'une nouvelle activité: le procédé de fabrication a dû progressivement être mis au point et adapté à la législation, le groupe a dû introduire en son sein de nouvelles compétences, industrielles.

\* D était spécialisée dans les légumes et fruits secs en vue du négoce, limitant au conditionnement son intervention sur les produits. En se structurant au sein d'un groupe, elle opère un recentrage de son activité autour des fruits secs: abandon des légumes, fusion avec une entreprise spécialisée dans ce domaine. Dans le même temps, elle développe son activité de transformation des produits qu'elle destine de façon croissante à la grande distribution. De ce fait, elle recherche l'allongement des séries et la standardisation des produits, qui restent encore assez diversifiés.

Ce changement de contexte de marché la conduit à rechercher un mode de fonctionnement plus industriel: une façon de produire de plus grande précision et de plus grande qualité, une gestion plus rationnelle de la production (informatisation de la gestion de production) et du personnel (nouvelle grille de classification, individualisation des salaires...).

Les entreprises B et D sont deux exemples d'une diversification de sociétés spécialisées dans le négoce de fruits et de légumes vers des activités de transformation industrielle qui prend dans les deux cas des aspects différents: structuration d'une activité nouvelle pour B (dans ce cas l'unité B a été spécialement créée à cet effet), passage d'un mode de production à un autre pour D (le changement doit ici se greffer sur un mode de fonctionnement et sur des caractéristiques de l'entreprise, fruits d'une longue histoire).

Dans les deux cas, leur insertion dans un groupe leur permet de développer les moyens de cette diversification mais aussi de faire face aux aléas et aux tâtonnements liés aux changements et qui les fragilisent. L'efficacité de ce

soutien dépend en partie de la plus ou moins grande proximité du groupe avec l'activité du site: par exemple, la fabrication de produits de 4<sup>e</sup> gamme est une activité industrielle complètement différente de l'activité de négoce; mais dans la mesure où toutes deux traitent de produits frais, certaines compétences sont cependant transférables.

c/ La restructuration de sites de production industrielle (C et E).

Pour faire face à leur difficultés commerciales ou en terme de compétitivité, les deux sites de production C et E ont développé des stratégies différentes: resserrement et rationalisation de l'activité et de l'organisation; lancement d'un nouveau produit.

\* En 1981, C est racheté par un grand groupe alimentaire français. Celui-ci cherche à s'implanter sur le marché encore largement ouvert du potage "fait maison", alors que celui du potage déshydraté est verrouillé par les plus grands groupes internationaux et que le potage en boîtes a du mal à se vendre. Pour cette dernière raison, C connaît de sérieuses difficultés commerciales et s'engage dans un plan social prévoyant le licenciement du quart de son effectif. Dans le même temps, il adapte à la fabrication du potage un procédé de conditionnement sous vide pour faire un produit dont les caractéristiques se rapprochent du "fait maison". Il est alors confronté à trois types de difficultés qu'il doit gérer conjointement: -la maîtrise de la nouvelle technologie et du nouveau procédé (production en continu, conditionnement aseptique), -le succès commercial rencontré par ce nouveau produit et la forte demande dont il est l'objet, -la nécessité d'embaucher du personnel alors qu'un plan social est en cours. Ce processus, amorcé il y a plus de 5 ans, s'est réalisé par une série de tentatives, de tâtonnements, de réajustements et d'avancées par à-coups. L'entreprise gère encore à l'heure actuelle les prolongements de cette opération et les conséquences des choix qui ont été faits à son occasion.

\* Site de production rattaché à un groupe à dimension internationale, E connaît depuis quelques années des problèmes de compétitivité. Celles-ci sont liées à la stagnation de la demande sur des marchés internationaux tenus par les plus grands groupes. Les caractéristiques qu'il tient d'une structuration effectuée dans un tout autre contexte commercial dans les années 50, ne sont plus adaptées aux nouvelles conditions économiques. La stratégie adoptée privilégie un resserrement de l'activité et une recherche de gains de productivité. Il prévoit une réorganisation de l'usine (regroupement de certains secteurs), des investissements productifs importants, la réduction des effectifs et la mise en place d'une opération de requalification du personnel en vue d'accompagner l'introduction des nouveaux matériels. Les efforts sont plus particulièrement portés sur le secteur du conditionnement dans la mesure où la diversification de la présentation des produits a pris une place importante dans l'acte d'achat.

Il s'agit ici d'un processus de rationalisation d'une organisation qui avait fait ses preuves dans un contexte de marché différent et en développement. Parallèlement le groupe développe une stratégie

d'internationalisation avec l'installation de nouveaux sites de production à l'étranger.

Structuration de petites unités familiales à partir de l'élargissement de leurs marchés, structuration de groupes et restructuration d'unités de production liées à des groupes autour de nouvelles activités (diversification vers la transformation industrielle, nouveaux produits) ou bien de la rationalisation de leurs activités, telles sont les processus de modernisation que l'on a pu identifier dans les 6 entreprises enquêtées.

## 2.2 Modernisation et automatisation.

Les processus décrits ci-dessus ont tous des implications sur le plan technique. Les changements de cet ordre apparaissent comme des supports et des moyens d'accompagnement des stratégies mises en oeuvre dans le cadre de la modernisation.

Les nouvelles installations techniques visent à accroître les volumes de production ou la productivité, elles accompagnent la mise en oeuvre d'activités ou de produits nouveaux. Elles constituent dans certains cas un moyen pour les entreprises de se "défragiliser" par rapport au marché: introduction de stocks tampons, accroissement des volumes quand une augmentation des prix s'avère impossible...

Dans l'entreprise A, le projet d'installation d'une chaîne d'ensachage a pour objectifs une augmentation des capacités de production en vue de répondre à la demande, l'installation d'un stock tampon, une amélioration des conditions de travail. Ce projet s'inscrit dans une stratégie de développement progressif dont il constitue plus particulièrement une étape intermédiaire.

Le projet d'installation d'une nouvelle machine à parer de l'entreprise B s'insère dans le processus de stabilisation des procédés de fabrication dans le secteur relativement nouveau de la 4ème gamme. Ce projet vise une augmentation des capacités de production dans une activité où l'accroissement des volumes apparaît comme le seul moyen d'augmenter les bénéfices du fait du verrouillage des prix par la grande distribution, l'installation d'un stock tampon et l'amélioration des conditions de travail (le parage qui se fait actuellement à la main est source de nombreux accidents par coupure).

Dans le cas de C, il s'agit de la mise au point d'une nouvelle technologie de production à l'occasion de la fabrication d'un nouveau produit. A travers cette opération, l'entreprise visait à s'implanter sur des marchés encore peu explorés à un moment où elle connaissait d'importantes difficultés commerciales pouvant remettre en cause son existence même.

Dans sa phase d'industrialisation et d'ouverture à la grande distribution, l'entreprise D s'oriente vers l'allongement des séries et vers la

standardisation de ses produits. Elle automatise les installations de fabrication des produits qui correspondent à ces critères de quantité et de standardisation.

Les investissements techniques sont le support privilégié pour un retour à une meilleure productivité dans le cadre de la restructuration complète de l'établissement E. Le secteur du conditionnement, resté jusqu'alors en retrait des modifications technologiques introduites dans la fabrication, est plus particulièrement touché à un moment où la diversification des conditionnements est une meilleure garantie de vente.

A l'occasion de son transfert de site, F automatise les lignes de fabrication des produits dont les débouchés sont sûrs et en croissance.

Dans aucun des cas, nous n'avons observé le passage radical et complet d'une technologie à une autre. Il s'agit plutôt d'une automatisation partielle et progressive. Cependant, les changements techniques ont des ampleurs et des implications différentes selon les entreprises.

Ils peuvent être partiels: installation d'une nouvelle machine, rénovation d'une installation existante (par exemple A, B et D); ou plus larges: adoption d'une nouvelle technologie de production de type process, l'automatisation d'un ensemble de lignes ou d'installations (C, E et F). Ils peuvent concerner un secteur ou un atelier, ou bien avoir des implications sur l'ensemble de l'entreprise.

Dans tous les cas on a pu remarquer la persistance d'installations de niveaux techniques différents: D conserve des procédés manuels de conditionnement, C continue de produire avec son ancienne technologie, F maintient le remplissage manuel pour certains de ses produits, une partie des installations de A sont mécanisées...

Ces apports en matériel nouveau se greffent sur des situations elles-mêmes différentes: automatisation d'une partie du processus de production dans des installations en majorité mécanisées; suppression des dernières opérations manuelles dans des installations quasi automatisées en totalité; passage de machines à des lignes automatisées, de lignes à des regroupements de lignes et de machines dans des installations complexes et informatisées; mise en place de process informatisés...

Le niveau d'automatisation de l'installation nouvelle diffère aussi selon les cas. Pour la plupart il s'agit d'équipements de premier niveau d'automatisation qui nécessitent une conduite sur l'installation elle-même. Deux cas (C et E) ont recours, mais de façon encore partielle, à une automatisation informatisée et dont le pilotage s'effectue en salle de commande sur écran.

Dans les démarches d'introduction de matériels nouveaux, la structure et la taille de l'entreprise jouent un rôle important.

Les entreprises indépendantes de petite taille avancent avec prudence sur cette voie: A réfléchit longuement avant de s'équiper, F n'automatise que les parties de sa production dont les débouchés sont sûrs...

Les établissements liés à des groupes ont les moyens de s'engager dans des processus plus radicaux. Si la structure d'un groupe autorise des

engagements financiers parfois très lourds, elle permet aussi de supporter plus facilement le coût des phases plus ou moins longues mais inévitables d'adaptation des nouveaux matériels. Ces établissements ont les services et le personnel compétents pour traiter ce type d'opération: B a conçu la future machine qu'elle teste avec son propre personnel; C a élaboré le nouveau produit, elle a adapté la technologie à ses propres fabrications sur la base d'une équipe interne composée d'ingénieurs et d'ouvriers; D possède son propre service technique et traite son automatisation en interne... A et F ont obligatoirement recours à des compétences externes et donc relativement coûteuses.

Nous avons pu voir que les changements techniques n'ont pas les mêmes caractéristiques, ils ne s'effectuent pas dans des environnements identiques, ils ne mettent pas en oeuvre le même type de technologie. Pour ces raisons, ils n'occupent pas la même place dans les processus observés. Ils n'ont pas les mêmes implications partout.

### 2.3 Modernisation et structure des emplois et des qualifications.

En ce qui concerne l'emploi et les qualifications, les implications de la modernisation peuvent être repérées sur plusieurs points: la taille et la structure des effectifs (recrutements, licenciements/ sexe, âge, statuts, qualifications), la gestion du personnel, les aspects organisationnels.

#### a/ Les effectifs.

La "philosophie" mise en avant par les directions des six entreprises vise à conduire la modernisation avec le personnel en place: l'argument du nécessaire maintien de la culture d'entreprise est avancé chez A; E engage une opération de requalification de ses ouvriers non qualifiés; F recherche les solutions qui lui permettront de conserver l'ensemble de son personnel; chez B et D la réduction d'effectif suite à l'automatisation concerne prioritairement les temporaires. C est un cas un peu particulier dans la mesure où un plan social était en cours lorsqu'elle a dû embaucher pour faire face au succès commercial du nouveau produit.

Des mouvements d'effectifs ont cependant accompagné ces processus: recrutements et licenciements, procédures d'accompagnement (adaptation, requalification, nouvelles règles de gestion).

Mais ces mouvements se sont opérés de façon différente selon les cas:

- Des recrutements ont été effectués, ou sont prévus à plus long terme, dans les entreprises qui ont accru leur production et élargi leurs marchés. L'automatisation n'a pas eu d'effet réducteur en terme d'emploi: l'installation de nouvelles lignes nécessite l'embauche de conducteurs et de personnel en amont et en aval des lignes.
- L'automatisation de certaines productions a conduit à des suppressions de postes sans que cela se traduise par une réduction de l'effectif total de l'entreprise: les salariés ont été reclassés sur d'autres postes, il y a eu des embauches en amont ou en aval.
- Des recrutements et des licenciements ont été menés parallèlement.

- Certaines politiques de modernisation s'appuient de façon centrale sur une réduction de l'effectif.

L'entreprise A prévoit d'embaucher du personnel polyvalent si les prises de marché escomptées se confirment.

A l'occasion de l'installation de la nouvelle machine, B va réduire son personnel temporaire tout en recrutant deux techniciens, un aide-conducteur et des manutentionnaires.

Alors qu'elle était en train de licencier une partie de son effectif, C a été amenée à procéder à des embauches pour faire face au succès commercial remporté par son nouveau produit. Elle a alors embauché, sur des postes de conduite, des jeunes qualifiés sortant du système éducatif (niveau CAP minimum).

Dans l'entreprise D l'automatisation est à l'origine de la suppression de postes de saisonniers affectés au conditionnement manuel. Elle connaît par ailleurs une carence permanente en personnel qualifié.

E, qui n'embauche plus déjà depuis dix ans, est la seule à avoir basé sa modernisation sur une réduction d'effectif. Celle-ci s'opère au moyen de départs en retraite et de mises en pré-retraite. E est positionnée sur des marchés à dimension internationale, fortement concurrentiels et saturés, et sur lesquels les latitudes de développement sont extrêmement réduites.

Avec son ouverture vers de nouveaux marchés et l'accroissement de ses volumes, F recrutera si ces nouveaux débouchés se confirment. Elle reste cependant dans l'expectative en ce qui concerne son personnel actuel. Malgré la suppression de certains postes du fait des nouvelles installations, la direction pense conserver l'ensemble de son personnel en proposant aux plus menacés une affectation sur d'autres emplois (travaux d'entretien des locaux par exemple). Elle n'est pas certaine que tous accepteront.

On a affaire là à deux logiques qui articulent de façon particulière automatisation et marché: -l'automatisation comme support à l'accroissement de l'activité n'entre pas fondamentalement en contradiction avec les possibilités de recrutement; -l'automatisation comme moyen d'une rationalisation du processus de production et de réduction maximale des coûts caractérise plutôt les situations de saturation des marchés (E).

Au-delà de leurs effets quantitatifs sur l'emploi, les processus de modernisation n'ont pas concerné de façon identique les différentes catégories de salariés ni les différentes catégories d'emploi: les réductions d'emplois ont touché les femmes, les temporaires et les permanents âgés; les recrutements ont concerné de façon prioritaire des jeunes hommes qualifiés pour de la conduite de machines ou de lignes...

#### b/ La structure des qualifications.

D'une façon générale, la modernisation s'est accompagnée d'une élévation du niveau des qualifications. Celle-ci se traduit et s'opère de différentes façons, qui peuvent d'ailleurs se combiner:

- acquisition de nouvelles façons de travailler faisant une plus large part à la qualité du travail et des produits et qui s'acquiert pour l'essentiel à travers une formation-adaptation sur la tas (A);
- embauche de personnel qualifié (B et C, cette dernière embauche au niveau CAP minimum);
- politiques de requalification: formations qualifiantes de type CAP par unités capitalisables (E a engagé une opération de ce type qui va toucher environ 50 salariés; c'est aussi le cas de B et de D pour un effectif plus restreint; C envisage une telle opération pour son personnel féminin);
- promotions internes (après une formation interne réalisée par l'encadrement, des ouvrières non qualifiées sont passées sur des postes de pilotes de parage dans B; promotions d'ouvriers non qualifiés vers OQ et d'ouvriers qualifiés vers OHQ en relation avec la formation CAP chez E);
- élargissement des tâches: les opérateurs effectuent les premiers niveaux de réglage et de maintenance (B, C et E);
- formation/ adaptation aux nouveaux équipements (opération d'accompagnement du changement de site dans le cas de F).

#### c/ La gestion du personnel.

Dans plusieurs cas, la modernisation s'est appuyée sur des emplois précaires (B,C et E) et a contribué à une rédéfinition des grilles de classification et de salaire (C et D).

\* Dans le cas de E, les intérimaires sont utilisés comme "tampon" en vue d'assurer une transition (réduction de l'effectif à un moment où l'entreprise doit faire face à la maîtrise des nouveaux équipements et à un accroissement ponctuel et non prévue de la demande).

C s'est appuyée sur l'intérim et les contrats à durée déterminée pour gérer la période dans laquelle elle se trouvait dans l'incertitude sur le développement du nouveau produit. Par la suite, elle a été amenée à revoir cette position. Dans cette même entreprise, la gestion du personnel féminin a posé problème dès lors que la production s'est effectuée en 3X8. Ceci a eu pour conséquence le maintien des femmes dans des emplois moins qualifiés et l'embauche de personnel exclusivement masculin (d'autant plus que les filières de formation dans lesquelles l'entreprise recrute sont peu féminisées).

En ce qui concerne B, le choix a été fait de prolonger des CDD plutôt que de les transformer en CDI. Ainsi, lors de l'installation de la nouvelle machine, elle n'aura à licencier que du personnel temporaire et pas de permanents.

\* C et D ont travaillé à une redéfinition de leur grille de classification.

Dans le premier cas, les transformations des postes liés à la nouvelle technologie ont conduit l'entreprise à analyser et à définir l'ensemble des postes afin d'élaborer une nouvelle grille de classification permettant de tenir compte de l'élévation du niveau de qualification.

Dans le cas de D, il s'agit plutôt du passage d'une gestion basée sur le relationnel et l'informel à une gestion dans laquelle les critères de

promotion et d'établissement des salaires sont objectivés. L'individualisation des salaires se met en place dans ces deux cas.

Dans la plupart des cas, élévation du niveau de qualification et effort de formation de la part des salariés n'entraînent pas de façon systématique le passage à des coefficients supérieurs. Cet écart entre nouvelles exigences dans le travail et lenteur d'une promotion sanctionnée par un meilleur salaire peut être à l'origine d'une réticence des salariés à s'impliquer dans les changements et à répondre positivement aux attentes de leurs employeurs.

#### d/ Les changements organisationnels.

Les modifications apportées à l'organisation concernent prioritairement l'encadrement qui voit son rôle redéfini dans certaines entreprises. Mais, plus généralement, et plutôt que des changements organisationnels lourds, on observe que les directions demandent aux salariés d'adopter un nouveau comportement dans le travail: plus d'implication, plus de qualité.

\* E a tenté une expérience de suppression de l'encadrement de terrain qu'elle a par la suite réintroduit. Pensant que les jeunes diplômés qu'elle venait de recruter avaient la capacité de travailler de façon autonome, la direction a décidé de supprimer l'encadrement de terrain. Quelques années après, il a été réinstallé mais avec une autre fonction (animation plutôt que contrôle) et avec une composition différente (des jeunes et des anciens). Pour la direction, l'échec relatif de cette tentative résulte d'une trop grande précipitation à transformer l'organisation alors qu'elle n'était pas vraiment mûre pour cela. L'encadrement de terrain nouvelle version est considéré comme une étape intermédiaire à un retour possible vers une nouvelle suppression d'ici quelques années.

E et C ont redéfini le rôle de l'encadrement à qui il est désormais demandé d'animer le personnel plutôt que de le contrôler. Ce changement s'accompagne de formations adéquates (communication, animation...) en direction de ce personnel.

\* La plupart de ces entreprises ont longtemps privilégié une organisation fonctionnant avec une main-d'oeuvre d'exécution, peu qualifiée, travaillant sous le contrôle d'agents de maîtrise essentiellement chargés de faire respecter la discipline. Cette attente d'attitudes nouvelles dans le travail risque de heurter les habitudes et les réflexes comportementaux acquis par le passé dès lors que les directions ne se donnent pas les moyens d'accompagner au plus près ce passage d'un mode à un autre (temps, formation, information, compensations...).

#### 2.4 Modernisation et cohérence des entreprises.

Chaque entreprise peut être considérée comme étant constituée par un ensemble de dimensions: organisationnelle, sociale, économique,

technique... dont l'interdépendance concourt à en produire la cohérence. La modernisation, qui transforme tout ou partie de ces dimensions, représente un risque pour le maintien de cette cohérence.

Nos six entreprises sont toutes concernées par un tel phénomène. Elles le sont cependant de façon plus ou moins importante et développent là aussi des stratégies différenciées.

Pour conduire leur modernisation, A et F cherchent non seulement à s'appuyer sur les atouts que leur donnent leur petite taille et le mode de fonctionnement qui leur est propre (par exemple, leur gestion du personnel autorise une grande souplesse d'organisation et une rapidité de réaction), mais aussi à faire en sorte que ceux-ci soient renforcés par les transformations opérées. Elles sont ainsi amenées à chercher à rendre les changements introduits compatibles avec leurs caractéristiques propres et à les intégrer dans la cohérence qui caractérise leur fonctionnement (prudence, complémentarité des marchés et des produits, automatisation partielle...).

Avec l'introduction d'une nouvelle machine à parer qui supprimera une grande partie des opérations encore réalisées manuellement, B cherche à renforcer et à affirmer sa cohérence industrielle.

D et E ont basé leur modernisation sur une transformation des caractéristiques qui concourraient à leur cohérence. Celle-ci n'apparaît plus comme efficace. D passe d'un mode de fonctionnement propre aux entreprises du négoce à un fonctionnement de type industriel: accroissement des activités de transformation, standardisation des produits, allongement des séries, rationalisation de la gestion du personnel, informatisation, ouverture à la grande distribution... La restructuration de E vise à la disparition du mode de fonctionnement qui avait été le sien dans les décennies passées et qui n'apparaît plus à même de faire face aux conditions économiques auxquelles le groupe se trouve confronté aujourd'hui.

Cinq ans après le lancement de son nouveau produit, C a du faire face à un important problème de segmentation de son organisation (découpage en secteurs) comme de son personnel (anciens/nouveaux...).

Les périodes de modernisation apparaissent comme des moments de plus grande fragilité des entreprises, pendant lesquels elles dérangent leur cohérence ancienne et doivent s'en reconstituer une nouvelle. Ces périodes se caractérisent, chez les dirigeants comme chez les salariés, par une forte incertitude sur les issues. Même lorsqu'elles ont cherché à anticiper les effets des changements introduits, les entreprises sont amenées à avancer par tâtonnements et à opérer des réajustements. Elles ne peuvent faire l'économie du temps et des moyens nécessaires à leur appropriation et à leur adaptation.

Mais bien évidemment, la capacité à gérer et à maîtriser ces périodes est là aussi bien différente selon qu'il s'agit des entreprises indépendantes de petite taille ou des établissements liés à des groupes.

## 2.5 Les démarches de mise en oeuvre de la modernisation.

En ce qui concerne les démarches d'introduction de changements, on a pu remarquer qu'une ligne de fracture sépare les entreprises qui possèdent les moyens et les capacités, qu'ils soient d'ordre technique ou d'ordre organisationnel, pour mettre en oeuvre et pour maîtriser leurs changements, et celles qui, ne possédant pas de telles capacités, sont amenées à s'appuyer essentiellement sur des capacités et des partenaires extérieurs. Cette ligne de fracture passe par une distinction entre entreprises indépendantes (gestion externe) et les établissements de groupe (gestion interne).

### a/ Les établissements de groupe: une gestion interne.

La plupart des établissements ne sont pas totalement pris en charge par leur société ou leur groupe dans leur démarche de modernisation: le groupe auquel appartient B n'a pas de compétences dans l'activité spécifique au site; C est le seul établissement de sa société à utiliser la technologie de conditionnement sous vide; E a conduit sa restructuration de façon relativement autonome...

Ils ont cependant des moyens propres et le personnel compétent pour mettre en oeuvre les changements:

- sur le plan technique: les installations et les procédés nouveaux sont élaborés et testés par des services internes (technique et maintenance, recherche et développement...);

- sur le plan administratif et organisationnel: les directions et services du personnel ou de gestion des ressources humaines sont à même de gérer les aspects du changements liés à l'organisation ou à la législation du travail. La formation est assurée par le personnel d'encadrement...

Ces moyens rendent possible une plus grande maîtrise de la modernisation et plus particulièrement des aléas, des tâtonnements et des temps d'adaptation qui l'accompagnent.

De telles capacités n'empêchent cependant pas certains de ces établissements d'avoir recours à des avis et des aides extérieurs: B, veut pouvoir anticiper les conséquences majeures de l'installation de la nouvelle machine et recherche les méthodologies de mise en oeuvre que ne peut lui apporter son groupe. Dans ce sens, il aura recours à des cabinets spécialisés dans le cadre d'un FACT; pour son informatisation D a fait appel à un bureau d'étude...

### b/ Les entreprises indépendantes: une gestion externe.

Pour A et F, la recherche d'appuis extérieurs commence par la recherche des financements nécessaires à la réalisation des projets. La limite

de leurs capacités financières les conduit à un recours quasi systématique aux dispositifs d'aide publique, dont certains leur sont prioritairement destinés.

Leur absence de moyens en personnel compétent pour recueillir l'information sur les différentes possibilités et leurs conditions d'obtention, pour trouver les partenaires adéquats, pour constituer les dossiers, pour vérifier la compétence des organismes auxquels elles font appel, rend leur parcours plus difficile, plus long et de ce fait plus coûteux. Ce parcours repose pour l'essentiel sur les chefs d'entreprise qui n'ont pas toujours le temps nécessaire à consacrer à ces différentes démarches, ni une maîtrise et une connaissance suffisantes des dispositifs et des aides auxquelles ils peuvent prétendre et qu'ils finissent par confondre.

Si les établissements ont les moyens d'engager des changements plus radicaux dont ils peuvent plus facilement amortir les aléas et les conséquences, les entreprises indépendantes agissent de façon plus progressive et plus prudente. Elles doivent nécessairement s'appuyer sur des partenaires extérieurs (réseau et organisations professionnels, administrations, fonds d'assurance formation...) dont on voit bien que leur facilité d'accès, leur capacité de mobilisation et leur compétence, revêtent un caractère crucial dans la gestion de la modernisation des entreprises de petite taille.

Les observations et analyses présentées dans cette partie nous permettent de mieux saisir ce en quoi consiste la modernisation des entreprises agro-alimentaires étudiées. Il apparaît ainsi que, dans le cas des entreprises indépendantes comme dans celui des sites de production rattachés à des groupes de dimension régionale ou internationale, la modernisation peut être considérée comme un processus de réaction face à des conditions économiques qui ont changé: crise économique, exacerbation de la concurrence, transformation des modes de consommation, poids de la grande distribution. Ces phénomènes peuvent être lus comme autant de contraintes nouvelles apportées par la prégnance de la logique marchande sur la logique de production industrielle.

De ce fait, la modernisation semble concerner de façon centrale la structure, l'activité et le rapport au marché des différentes entreprises. Les changements techniques apparaissent alors plutôt comme les supports aux stratégies développées en terme d'activité et de marché. Cependant, au-delà de ces considérations générales, -qui tendent à montrer que malgré la différence de statut ces mêmes dimensions sont concernées de façon importante partout-, les processus de modernisation sont supportés par des logiques et des moyens différents.

De ce point de vue, nous retrouvons la distinction faite à la fin de la partie précédente entre les entreprises indépendantes, et à l'intérieur de la catégorie des établissements, entre d'une part B, C et E de l'autre. D occupe encore une position intermédiaire entre entreprises indépendantes et établissements industriels. Nous pourrions ainsi proposer quatre "modèles", ou plutôt quatre figures de la modernisation.

\* Les entreprises indépendantes à gestion familiale et de petite taille (A et F).

Caractéristiques: moins de 50 salariés, gestion familiale (reprise par le fils), société anonyme, origine locale, gestion du personnel de type "familial", pas de pratique en formation continue.

Modernisation: structuration de l'entreprise et développement de l'activité, recherche de la complémentarité des produits et des marchés, automatisation partielle, appui sur et préservation de la cohérence de l'entreprise, embauche possible, gestion externe.

\* Les PME industrielles liées à des groupes nationaux (B et C).

Caractéristiques: entre 100 et 200 salariés, site de production d'un groupe national, implantation dans la région par un groupe dont le siège est situé hors PACA, gestion du personnel de type "industriel PME", pratique de la formation continue en direction du personnel de production.

Modernisation: structuration autour d'un produit nouveau (4e gamme, potage en conditionnement aseptique), apprentissage d'activités nouvelles et de procédés techniques, embauche possible, recours à des emplois précaires, gestion interne (élaboration du nouveau produit et/ou des nouveaux procédés).

\* Une situation intermédiaire caractérisée par le passage du "modèle de type familial" à un "modèle de type industriel" (D).

Caractéristiques: entre 100 et 200 salariés, site de production d'un groupe dont le siège est situé dans la région, origine locale et familiale, direction apparentée à la famille d'origine, gestion du personnel en voie de rationalisation, formation continue en direction des cadres et agents de maîtrise pour l'essentiel.

Modernisation: passage d'une activité de négoce à une activité de transformation industrielle, allongement des séries, standardisation des produits et automatisation, embauche possible, nouvelles règles de gestion du personnel, informatisation de la gestion de la production, gestion interne (service technique).

\* Une grosse unité de production d'un groupe industriel international (E).

Caractéristiques: plus de 500 salariés, site de production d'un groupe international, implantation par un groupe dont le siège est à l'étranger, gestion du personnel de type "industriel dans une unité de grande taille", développement récent de la formation en direction des ouvriers.

Modernisation: restructuration du site en vue d'une augmentation de la productivité, investissements matériels, rationalisation de l'organisation, réduction des effectifs, politique de requalification et de promotions internes, recours à des emplois précaires, gestion interne.

Au-delà de l'identification de ces figures de la modernisation, certains principes transversaux aux différents cas peuvent être dégagés à partir de nos observations. Ce sont les suivants:

\* La modernisation a prioritairement à voir avec les nouvelles conditions économiques.

\* Elle concerne l'ensemble des dimensions des entreprises: structure, activité, marché/ emplois et qualifications/ technique.

\* L'automatisation est partielle ou plus large mais pas généralisée.

\* Les emplois ne font pas l'objet d'une réduction systématique. Les différentes catégories d'emplois et de salariés ne sont pas concernés de la même façon.

\* Une élévation des niveaux de qualification du personnel de production.

\* Pas de bouleversements organisationnels.

\* La modernisation est une période de fragilisation des entreprises. Elle représente un risque pour leur cohérence.

\* Les démarches: une gestion interne dans les établissements de groupe, une gestion externe pour les entreprises indépendantes.

Conclusion: QUELQUES PROPOSITIONS EN VUE DE L'ELABORATION D'UN GUIDE DE LA MODERNISATION DES ENTREPRISES DE TRANSFORMATION AGRO-ALIMENTAIRE DE LA REGION PACA.

\* Pourquoi un guide de la modernisation des Industries agro-alimentaires de la Région?

Il existe de nombreux documents du type "guide de la modernisation" (par exemple: -A. Riboud, Modernisation mode d'emploi, Paris, 10/18, 1987; GREACT, Guide de la modernisation, Colloque de Vitrolles, Novembre 1991; documents distribués par les DDTE). On peut alors se demander quelle utilité aurait un guide particulièrement destiné aux IAA de la Région.

La spécificité des IAA, -par rapport aux autres secteurs de la production industrielle par exemple-, et des IAA de la Région, -par rapport aux IAA nationaux-, justifie une telle initiative. Toutefois, sa réalisation ne prend tout son intérêt que si :

- le guide ne fait pas double emploi avec ce qui existe déjà;
- il apporte des éléments de réflexion et des réponses au plus près des réalités que vivent les entreprises agro-alimentaires de la Région. Dans ce sens, le présent rapport a eu pour objectif d'apporter des éléments de connaissance de ces réalités.

Il convient cependant de veiller à ne pas trop enfermer les IAA régionaux dans leur spécificité en montrant aussi que leurs préoccupations et leurs questions face à la modernisation sont partagées par un grand nombre d'entreprises, tous secteurs confondus.

\* Un guide pour qui?

L'étude a permis de pointer une différence nette de moyens de mise en oeuvre, de gestion et de maîtrise des changements, entre les entreprises indépendantes de petite taille et les établissements des groupes industriels. En effet, on a pu voir que ces derniers ont les services et le personnel compétents pour traiter la modernisation en interne (que ce soit sur le plan technique comme sur le plan administratif et organisationnel). Leur appartenance à un groupe leur permet aussi de faire face aux aléas qu'engendre la modernisation. Les entreprises indépendantes sont amenées à avoir recours à des aides extérieures et à s'appuyer sur un certain nombre de partenaires.

Le tissu industriel agro-alimentaire régional est constitué en majorité de petites structures indépendantes. Les établissements de groupe ont déjà, pour nombre d'entre eux, réalisé leur modernisation.

De ce fait, il paraît logique de faire des entreprises indépendantes la cible du guide.

\* Quels modèles? Quels messages?

Nous avons pu voir la diversité des situations qui tient à l'hétérogénéité des secteurs, aux caractéristiques des entreprises, à leur histoire, à leur cohérence propre, à leurs acteurs et aux stratégies qu'elles développent.

Nous avons pu identifier une pluralité de "modèles".

Nous avons pu voir que la modernisation est un processus au cours duquel l'entreprise et ses acteurs s'approprient les facteurs nouveaux en fonction de leurs capacités, de leurs relations, de leur histoire..

De ce fait, il ne semble pas possible de proposer des recettes toutes faites applicables partout et tout le temps.

Attention aux modèles standards conçus à partir des lieux communs qui circulent à propos de la modernisation et qui, importés dans certaines entreprises, risquent de produire l'effet contraire à celui qui est escompté.

Le guide pourrait se donner pour objectif d'apporter des éléments de réflexion aux chefs d'entreprises. Dans ce sens, quelques points nous semblent devoir être soulignés:

- La modernisation est un processus fait de choix, de tâtonnements, de réajustements et d'apprentissages, qui demande du temps.

- Ce processus concerne l'ensemble des dimensions de l'entreprise: sociale, organisationnelle, économique, technique... Intervenir sur une de ces dimensions revient à faire bouger la cohérence de l'ensemble.

- Il concerne l'ensemble des acteurs de l'entreprise: les directions comme toutes les catégories de salariés. Une information claire sur les objectifs, les moyens, les méthodes, et même sur les incertitudes, est le gage d'une implication de tous.

- Les périodes de changement sont facteurs d'incertitude et d'une fragilisation des entreprises.

Le guide pourrait être le lieu d'un transfert des expériences. Son objectif serait de montrer aux entreprises qui s'engagent dans un processus de modernisation que d'autres ont connu les mêmes difficultés et se sont posées les mêmes questions. Il pourrait faire part des solutions et des méthodes qu'elles ont trouvées pour les résoudre.

Le présent rapport qui est fait dans le rapport des différents cas a pour objectif de fournir le matériau, qu'il conviendrait de synthétiser, pour un tel transfert des expériences.

La guide doit apporter une information claire et exhaustive sur les dispositifs publics, les démarches à engager, les partenaires impliqués.

\* Quelle méthode?

On pourrait envisager la constitution d'un groupe de travail composé de chefs d'entreprises et de personnes qui sont en contact direct avec les entreprises sur ces questions de modernisation (des organisations professionnelles, des administrations, les FAF...). Sur la base des informations contenues dans ce rapport et de l'expérience de chacun des participants, ce groupe pourrait travailler à la réalisation du guide dans des termes et selon des formes appropriés à ses destinataires.