

Le produit comme déterminant de l'organisation du travail

Le cas de l'électroménager

par Quynh Delaunay *

Si les nouveaux moyens de production sont à l'origine des modifications de l'organisation du travail, ils n'en sont pas toujours les seules causes. Dans le secteur de l'électroménager, c'est l'évolution du produit — et notamment les techniques qui le composent — qui est déterminant. Face à la concurrence internationale d'une part, pour répondre aux attentes des consommateurs d'autre part, les constructeurs français du secteur ont dû introduire de nouvelles techniques, de nouveaux matériaux et prendre en compte les différences culturelles de la valeur d'usage des produits par pays pour la fabrication de produits performants. L'évolution permanente des techniques, la diversification des produits en même temps que la standardisation de leurs structures de base ont entraîné des réorganisations dans les entreprises. Ces réorganisations interviennent à deux niveaux : au niveau des groupes avec la recherche d'une politique d'extension et de partage des marchés ; au niveau des

entreprises et plus spécifiquement de la production avec la mise en place d'une gestion serrée des effectifs et une recomposition de la main-d'œuvre.

Les conséquences de l'introduction des techniques nouvelles issues de l'électronique — robotique, informatique industrielle — dans les entreprises ont été largement étudiées (1). Certains secteurs, comme l'électroménager, peu con-

(*) Chercheuse au Centre d'études de l'emploi (CEE). Cet article est issu du rapport de recherche : « Marché contemporain et pratiques de modernisation, le cas de l'électroménager », Dossier de recherches n° 25, mai 1989, Centre d'Etudes de l'Emploi.

(1) On peut citer quelques études les plus récentes :

— Les mutations technologiques, ADEFI, Actes du Colloque, Economica, 1981.

— Les robots, enjeux économiques et sociaux, J. Lequement, Documentation Française, 1981.

— Rapport de la mission robotique, Ministère de la Recherche et de la Technologie, 1982.

— Bilan de l'automatisation et de l'informatisation, CGP, Rapport du GSI, n° 8, 1983.

cernés par ces techniques ont cependant connu ces dernières années de notables changements dans l'organisation du travail. Notre hypothèse est que dans ce cas, c'est l'évolution du produit lui-même qui est déterminante. Les approches sociologiques traditionnelles sont alors insuffisantes ; elles étudient l'évolution du procès de production et ses effets sans prendre en compte le procès de consommation qui est son versant interactif (2). Dans le cas de l'électroménager (3), la crise des produits et de leur valeur d'usage explique largement la transformation de ce secteur.

L Le rôle des échanges et la crise du produit

En 1983 et 1984, le chiffre d'affaires des entreprises de l'électroménager se dégrade progressivement. Les ménages montrent de moins en moins d'empressement à se fournir chez des fabricants jusqu'alors dominants et les produits importés arrivent en force sur le marché. Le secteur prend alors conscience de l'impossibilité de poursuivre la politique de routine et de banalisation du produit dans laquelle il était engagé.

Des besoins de plus en plus complexes et de plus en plus diversifiés

Les années de croissance de l'après-guerre constituent une période d'adaptation de la société aux nouvelles normes de production et de consommation, atteignant presque tous les aspects du mode de vie.

Les différentes façons de laver son linge, de cuire et de conserver les aliments ont disparu au profit de modalités urbaines et homogènes d'effectuer les travaux domestiques. Mais les biens créés par l'électroménager doivent au fur et à mesure de leur diffusion et de leur maîtrise par le secteur présenter d'autres qualités que leur caractéristique strictement utilitaire. C'est de cette capacité à se saisir des attentes du consommateur et à y répondre que dépend l'avenir des entreprises du secteur.

Différences culturelles et conception de l'objet

C'est le développement des échanges commerciaux internationaux qui a sensibilisé les cons-

(2) D. Monjardet, Organisation, technologie et marché de l'entreprise industrielle, Sociologie du travail, n° 1, 1980, janvier-mars. Dans cet article, l'auteur avait déjà relevé le rôle du marché dans le choix d'organisation de l'entreprise, la technologie ne faisant qu'exprimer les degrés de liberté dans l'étendue des possibilités.

(3) Les entreprises dans lesquelles s'est déroulée l'enquête appartiennent aux groupes Thomson, Electrolux, Philips, Rosières, De Dietrich. Cf. encadré n° 1.

tructeurs aux différences culturelles de la valeur d'usage des produits. Ainsi pour prendre l'exemple de la machine à laver, en dehors de la France, tout le monde lave son linge dans une machine à chargement frontal. Aux USA, les programmes de lavage sont de courte durée, par habitude de lavage mais aussi d'utilisation des produits synthétiques. Le souci de l'économie de l'eau — caractéristique de la qualité chez les ménages français — y est marginal. Quant aux Allemands, grands utilisateurs d'appareils encastrés, ils sont peu demandeurs des machines à laver modèle français.

La concurrence internationale met ainsi le secteur dans l'obligation de prendre en compte un grand nombre de variables. Au-delà des variantes qui satisfont aux besoins de distinction et de personnalisation par les objets, les biens de l'électroménager renvoient à une structure stable de besoins, historiquement définis dans leurs modalités mais bien enracinés dans la vie quotidienne — laver, cuire, nettoyer. L'extension des marchés s'accompagne aussi de la recherche par les entreprises d'une meilleure compréhension des usages qui entourent les habitudes quotidiennes afin de présenter un objet qui s'adapte à ces usages.

Méthodologie

Dans cette étape du travail où l'électroménager a fourni l'élément de base de la recherche, nous nous sommes appuyés sur des enquêtes auprès des principaux groupes du secteur en France (Thomson, De Dietrich, Rosières, Electrolux, Philips, Thomson-Toshiba), des services d'information de la profession (notamment le GIFAM ou Groupement des Industries Françaises d'Appareils Ménagers). Ces enquêtes se sont déroulées sous la forme d'entretiens avec des responsables des directions centrales ou, sur les lieux de la fabrication, de directions du personnel, de la production, de la vente, de la formation, de la recherche-développement. Au total, une vingtaine de responsables dont certains ont été contactés plusieurs fois. Dans le cadre des comités d'entreprise, des discussions ont eu lieu avec les représentants du personnel. Les entretiens se sont effectués à partir de questions classées par thème suivant la fonction de l'interlocuteur. Une « journée de formation et de sensibilisation à l'économie de l'entreprise et au produit » (Froid et Technologie) a été l'occasion de saisir sur place l'enjeu des activités de motivation du personnel et les formes nouvelles qu'elles prennent dans la réorganisation de la gestion du personnel. Les opérations « Portes ouvertes » de certaines entreprises ont donné un autre reflet de la même préoccupation. Enfin, sans compter les visites d'ateliers que les responsables ont bien voulu organiser, on peut citer, comme moyen d'approche des problèmes, une demi-journée passée en compagnie d'un couple de retraités ayant travaillé une quarantaine d'années dans l'une des entreprises et un dialogue avec une ouvrière en activité dans la même entreprise. ■

Technologie et caractéristiques du produit

Pour les entreprises d'un secteur comme l'électroménager, l'utilisation de nouvelles technologies, englobant non seulement les techniques de fabrication mais les composants et caractéristiques techniques du produit lui-même, constitue aujourd'hui un enjeu capital. Son importance est attestée par le rôle du poste recherche-développement (3 % du chiffre d'affaires en moyenne) et surtout par la mobilisation du personnel autour de la fonction de « technologue ». Cette dernière ne correspond pas à des postes de travail ou métiers autonomes mais constitue une fonction que chacun, à commencer par l'encadrement technique, est appelé à assumer de façon permanente.

L'électroménager utilise, par exemple, des techniques qui ont cours dans le secteur de la défense (radar, laser, hyperfréquence, ultrason). On souligne ainsi les détours complexes par lesquels passe la production avant d'arriver à l'objet final. La technologie est devenue un enjeu majeur de la concurrence dans l'électroménager : par des innovations, elle permet au plus performant de devancer ses concurrents, par des modes de fabrication automatisés, elle permet des gains de productivité classiques et des avantages nouveaux, notamment la fiabilité qui devient une caractéristique du produit lui-même. L'électronique, largement utilisée dans les appareils quotidiens affine les possibilités de confort d'usage : insonorisation, facilités d'utilisation matérialisées par des manettes, des touches, accessibilité, sécurité, adaptabilité des fonctions de la machine aux objets grâce au nombre de programmes. Ces caractéristiques s'ajoutent aux couleurs et aux formes autorisées par la souplesse des équipements automatisés et aux matériaux employés.

Ce qui ressort de l'utilisation des techniques actuelles, c'est la multiplication des performances possibles sur les caractéristiques du produit. Jusqu'à présent, c'était l'accroissement quantitatif des objets qui était recherché, à chaque investissement nouveau, par rapport à une quantité de travail donnée. Aujourd'hui, le calcul économique porte de plus en plus, aussi, sur la comparaison coût/caractéristiques utiles. Les nouveaux composants sont recherchés pour perfectionner les caractéristiques qui existent déjà (couleurs, formes, finition), proposer de nouvelles utilités (confort, programmes), ou rendre réalisables des améliorations en matière d'utilisation de l'eau, de l'électricité.

La révolution du produit

Dans la période précédente, le produit était fabriqué à partir des schémas de la mécanique et de l'électricité faisant une large part aux matériaux classiques. Il évoluait lentement, avec des ajouts successifs sans que sa conception d'ensemble soit remise en question. Il était fabriqué pour

la vente dans un espace relativement fermé où les constructeurs avaient le monopole de l'appréciation de l'utilité. La durée du produit entraînait l'établissement de pratiques routinières dans le processus de travail. Aujourd'hui, la concurrence brise ce monopole tandis que l'élargissement du marché provoque la remise en question de cette façon de faire.

Des techniques de production plus souples

L'évolution générale des techniques a pénétré le secteur au cours de trois phases dont la dernière, et la plus marquante, se situe à partir de 1983. C'est à cette période que le produit s'est imposé avec force et continuité comme déterminant de la dynamique de l'entreprise dans l'électroménager.

Avec l'introduction des matières plastiques et du prophylène, les méthodes d'assemblages se modifient par réduction des opérations de soudure et la fiabilité de certains produits (les cuves de machine à laver par exemple) en est améliorée. Entre 1970 et 1975, la tôle émaillée est remplacée par l'acier inoxydable ; 1980 marque enfin les débuts de l'ère informatique. Ces innovations donnent plus de souplesse à la création industrielle, accélèrent la vitesse de rotation des produits (changement de modèles, multiplication des références). Elles permettent de créer de nouvelles caractéristiques comme le confort, la facilité et la sécurité d'utilisation. Ces caractéristiques sont prises en compte en amont du produit et des moyens systématiques sont mis en œuvre (recherche des défaillances, simulation par ordinateur). Elles répondent bien à la diversité du marché dont chacun des concurrents cherche à jouer pour se démarquer des autres. En outre, parallèlement au bouleversement de la conception de l'objet, son cycle se raccourcit avec l'accroissement de la vitesse d'innovation.

Toutefois, il faut noter que si la technique de l'objet évolue vite, elle s'effectue sous la contrainte de l'usage et du prix. Une double orientation vis-à-vis du produit vise à résoudre le problème : la décomposition de la notion de fonction et la recherche d'économies d'échelle dans la fabrication qui permettent, l'une et l'autre, d'introduire de la flexibilité dans la production.

Des produits diversifiés mais une forte homogénéité d'une marque à l'autre

La recherche d'économies d'échelle par la spécialisation des unités de fabrication (au niveau mondial pour Philips et Électrolux), les contrats de négoce (De Dietrich, Rosières) et d'association (Philips, Thomason) aboutit à une forte homogénéité des produits d'une marque à l'autre. Même s'il ne s'agit plus de la production de masse des années soixante, les structures de base des appareils sont largement standardisées et relèvent du travail à la chaîne.

Une unité de production peut offrir sur le marché un produit différencié en 400 références. Certaines séquences de fabrication sont prévues pour des séries n'allant pas au-delà de cinquante appareils. Mais le montage s'effectue toujours sur une chaîne avec seulement des changements plus fréquents dans la synchronisation de l'approvisionnement et sur des modules plus courts, correspondant à la fabrication de références en plus grand nombre.

C'est donc autour de la notion de qualité du produit que se réorganisent les relations à l'entreprise. Les techniques introduites dans les ateliers de montage-assemblage s'appuient pour l'essentiel sur le travail à la chaîne, avec une main-d'œuvre peu qualifiée à laquelle on s'efforce d'inculquer une nouvelle culture de la qualité et de la prise en charge du produit. Pour partie seulement, cette culture repose sur des impératifs techniques (lire un appareil de contrôle et de mesure, faire redémarrer un convoyeur à l'arrêt), pour une part plus importante, il s'agit de porter un regard responsable sur le produit que l'on fabrique.

Les changements dans l'entreprise

Les nouvelles formes de relations entre les entreprises et leurs conséquences

Les nouvelles relations entre les entreprises s'observent au cours de trois phases successives. La première est celle de l'identification des besoins de chaque zone de vente, ou type de clients, par des études de marketing, soit nationales avec des correspondants à l'étranger, soit étrangères, par des filiales étrangères de distribution. Les grands groupes en possèdent tous, par l'intermédiaire de leurs filiales de fabrication (Electrolux, Philips) ou des sociétés commerciales ayant des ramifications à l'étranger (c'est le cas des groupes français). C'est la raison de l'organisation des produits par ligne avec un chef de produit dans chaque pays.

La deuxième phase concerne la commercialisation. Le commercial a une influence indirecte sur les services de fabrication et de recherche, tout comme le marketing. Il aide à la définition des gammes suivantes et à la cohérence de la politique de distribution du groupe dans les points de vente suivant le processus d'identification de la clientèle. Il gère aussi les aléas des ventes et aide à systématiser les problèmes rencontrés par les unités de fabrication. C'est notamment le cas dans le domaine prévisionnel qui, pour la gestion des programmes de sortie, supposent des modulations fréquentes en termes d'horaires et de volumes de main-d'œuvre. C'est la raison pour laquelle les entreprises tendent à avoir elles-mêmes un service informatisé dans ce domaine et pour laquelle la filialisation de certaines unités de

production est entreprise pour décentraliser des tâches de gestion. Rapprocher le marché et ses aléas de la production est alors l'objectif à atteindre.

La troisième phase est celle de l'après-vente qui concourt à la crédibilité de la marque. Il est essentiel pour satisfaire aux besoins de stabilité du consommateur.

En même temps que les activités d'importation et d'exportation concourent à la diversification des produits, elles aboutissent à l'homogénéisation des normes de qualité des caractéristiques fonctionnelles (durabilité, fiabilité, sécurité). En effet, les habitudes organisationnelles étrangères (allemandes ou suédoises) intègrent les services d'après-vente dans les compétences du fabricant au lieu de les déléguer aux distributeurs. Ces habitudes commencent à être reprises par certains fabricants français car elles permettent une plus grande maîtrise de la fonctionnalité. La structure centralisée des services d'après-vente auprès du fabricant permet la collecte des statistiques relatives au nombre d'interventions sur les produits, leur fréquence d'apparition sur tels aspects, favorisant ainsi les études sur l'amélioration de la qualité. Les fabricants arrivent, par ce moyen, à se fixer des objectifs pour faire baisser les ratios d'intervention par nombre d'appareils, à se donner un ordre d'urgence dans le travail d'amélioration et progressivement à contrôler la durée réelle d'usage de leur production.

La stratégie des groupes étudiés est d'étendre le marché pour obtenir des économies d'échelle, élever le taux d'utilisation des équipements en rationalisant les sites. D'où une politique d'absorption des concurrents et d'installation sur des zones plus vastes que leur propre pays d'origine. Pour les constructeurs de taille plus modeste, une politique de relations souples avec les concurrents les met en position d'obtenir des avantages qu'ils ne pourraient pas obtenir, du fait de la faiblesse de leur production qui ne permet pas les économies d'échelle nécessaires. Ils passent des accords d'achats avec les concurrents, des accords d'association pour le partage des marchés, optent pour le négoce sur certains produits. Ainsi, certaines sociétés fabriquent des fours, des tables de cuisson mais importent des lave-linge et de lave-vaisselle ou les font fabriquer par une autre société, pour les vendre sous leur propre marque. Il y a donc un enchevêtrement des systèmes de production et des réseaux de distribution qui modifie les formes classiques de la concurrence.

L'innovation elle-même, facteur principal de différenciation au principe de la concurrence, subit un processus de transformation dans sa genèse. Une découverte est l'accumulation révélée d'expériences multiples que la confrontation avec d'autres entreprises stimule. On est loin du secret impénétrable d'entreprise. Il peut y avoir des échanges fréquents avec les concurrents, y compris à l'occasion de visites organisées de

façon réciproque. C'est davantage une activité de recherche des techniques qui pourraient s'appliquer au secteur, aujourd'hui et demain, que l'invention de principes nouveaux.

Ainsi, la crise du produit, liée à l'adaptation continue de ses caractéristiques d'usage, ainsi que des techniques qui le composent, a entraîné des changements profonds dans la façon dont les entreprises fonctionnent et dans les relations qu'elles entretiennent entre elles. Mais plus visible encore est la transformation du facteur humain et de son usage dans son rapport au produit.

Recomposition de la main-d'œuvre

Contrainte du produit et réorganisation des tâches

L'idée que l'on se fait de l'entreprise du futur se construit très souvent à travers les industries de process dans lesquelles l'électronique est utilisée dans toutes ses potentialités. On néglige le fait qu'une grande partie des produits finals est issue de l'assemblage-montage, segment sur lequel le travail est peu qualifié et où l'automatisation intégrale est difficile. L'automatisation dans ces ateliers, qui regroupent environ 70 % de la main-d'œuvre d'une unité de fabrication, se traduit souvent par une mécanisation complexe qui se focalise sur le convoyage programmé et la manutention. Dans ce type d'ateliers, la recomposition des tâches s'effectue sous la contrainte de la qualité du produit davantage que sous celle de l'agencement impératif des techniques. C'est donc vers toutes les mesures qui concourent à l'obtention de la qualité que se portent les efforts de réorganisation. C'est dans ce but que sont installés le contrôle et les instruments de mesure, comme toutes les techniques qui favorisent la qualité, dont l'automatisation de certaines opérations (mise en place des accessoires, emballage, manipulation, convoyage) n'est qu'un élément. Aussi, pour mobiliser l'attention du personnel sur les opérations nécessaires à la fiabilité du produit, le lancement sur une chaîne d'un nouveau modèle est, dans certaines entreprises, précédé de sa présentation au personnel concerné : le responsable explique comment il fonctionne, pourquoi il a été défini et conçu de telle façon plutôt que d'une autre. Il y a donc de fortes pressions pour faire éclater l'ancien mode d'organisation du travail et recomposer le contenu des qualifications, uniquement à partir d'un mode d'agir et de faire qui donne la priorité à la qualité.

Organisation de la production et gestion de la main-d'œuvre

Généralement, c'est par la mécanisation et le convoyage automatisé que la modernisation débute. Ainsi, pour assembler les carcasses d'appareils et leurs portes, il faut synchroniser les

chaînes afin que les unes et les autres de la même série arrivent au même moment sur la chaîne d'assemblage. Le changement de série était repérable grâce à un mannequin, en l'occurrence, une carcasse identifiable par une déformation visible. Au départ, le comptage se faisait par un contrôleur, puis un appareil fut installé pour remplacer le comptage visuel. D'autres améliorations ont été apportées avec un objectif de qualité : le positionnement des clayettes et des bacs pour les appareils du froid, stockés sous vide dans des emballages spécifiques, s'effectue automatiquement à la place du rangement manuel, ce qui élimine la casse due à la manutention.

En dehors des moteurs (compresseurs ou blocs hydrauliques des appareils du froid, des lave-linge et lave-vaisselle), achetés souvent aux filiales des groupes ou négociés directement à l'extérieur, les entreprises procèdent elles-mêmes, dans leurs ateliers, au travail de découpage des carcasses des produits, dans les plaques de tôle (ou dans les rouleaux de tôle) venues d'ailleurs, ou bien au travail de moulage de la matière plastique. Ces opérations précèdent le travail des ateliers de montage et d'assemblage. C'est en amont de ces ateliers que les automatisations ont été le plus développées : les ateliers de tôlerie, avec les presses, sont sous contrôle des capteurs et des logiciels de programmation, et les plieuses sont à commande numérique ; la peinture s'effectue avec les robots ainsi que la phosphatation.

Mais le montage et l'assemblage qui demeurent encore soumis au travail à la chaîne, occupent près des trois quarts du personnel des entreprises, avec une forte proportion d'opérateurs de type OS. Le passage de la grande production à la petite série nécessite la diversification de la fabrication en amont. La réorganisation du process a lieu, portant sur la synchronisation des flux de composants et de leur temps de convoyage. La multiplication des références oblige au resserrement de l'organisation de l'approvisionnement, c'est-à-dire à diminuer les marges de sécurité en matière d'approvisionnement, donc à opter pour la rigueur dans le domaine de la gestion des stocks et des ressources humaines.

Le resserrement des stocks a pour résultat une diminution des rebuts. Souvent en effet, l'aire de stockage se révélait insuffisante par rapport aux habitudes d'approvisionnement et la manipulation fréquente des stocks au cours des déplacements du personnel dans l'atelier, entraînait de nombreuses dégradations. La production de produits diversifiés, rapproche en outre la commande de la fabrication, ce qui améliore, de façon considérable, la politique des stockages (voir encadré sur le flux tiré).

La réorganisation du process, pour tenir compte du passage à la petite série, commence avec l'automatisation du convoyage et des travaux de manutention. L'automatisation permet une frag-

mentation aisée de la chaîne et une recombinaison des tâches dans lesquelles le contrôle des caractéristiques du produit tient une place importante. Le contrôle est intégré à tous les stades, y compris aux postes de montage. La tendance des entreprises est à l'intégration du contrôle et des retouches dans les tâches des opérateurs eux-mêmes. Par exemple, au cours des montages des appareils à gaz (cuisinières ou fours), l'étanchéité des raccords est vérifiée à partir des instruments de contrôle installés sur la chaîne.

Un système de gestion Le flux tiré

Electrolux a, dans certaines de ses unités (fabrication des fours et cuisinières), introduit un système de gestion liant l'approvisionnement à la production. Ce système appelé « flux tiré » se compose de deux types d'actions aboutissant aux mêmes résultats : éviter les stocks tout en répondant de façon stricte aux demandes des sociétés commerciales du groupe. Le premier, « le programme 3 jours » se sert de l'outil informatique, l'autre « le kanban » est fondé sur le système de cartes édictant des ordres fermes de fabrication, sans passer par l'informatique. Le principe est le même : il s'agit de relier deux ateliers, l'atelier « fournisseur » (par exemple, les sous-ensembles) et l'atelier « client » (assemblage final). Sur un horizon de trois jours, un logiciel calcule les ordres de fabrication des sous-ensembles en prenant en compte les déphasages de production (changements d'outils, fabrication, manutention). Tous les jours les responsables des services Planning, Atelier, Approvisionnement intègrent les nouvelles données (aléas de la journée, problèmes à court terme identifiés) et valident un nouveau programme. Le soir même, des mises à jour sont effectuées, de nouveaux ordres de fabrication sont calculés et remis aux ateliers à la reprise du travail. C'est un système au jour le jour, qui serre de près les aléas et permet de réduire considérablement les stocks intermédiaires. Le « kanban » relie les ateliers au moyen d'étiquettes. L'action sur les flux a diminué les en-cours de 60 % de 1985 à 1986, dans cette entreprise. ■

Le remplacement des matériaux traditionnels par des matériaux nouveaux a simplifié les opérations d'assemblage ; mais les nouvelles exigences de la qualité introduisent d'autres éléments (doubles portes et plaques intermédiaires pour l'insonorisation, bandes frontales pour la programmation, diversité des détails qui assurent la différence et font la qualité), qui multiplie les opérations. Les produits se sont complexifiés et leurs caractéristiques doivent être maîtrisées. Aussi la connaissance du produit devient l'un des éléments de la qualification de l'opérateur.

La modification des produits et des matériaux ne réduit donc pas l'intervention humaine mais en transforme les caractéristiques. La qualité devient un processus continu. Outre la phase de

la fabrication au cours de laquelle un engagement plus intense est demandé aux opérateurs, aussi bien la recherche des améliorations sur l'outillage et le produit que l'élimination des aléas et des défauts de l'organisation introduisent des exigences nouvelles quant à la présence des opérateurs dans l'entreprise. Le processus de travail ne se limite plus à la stricte fabrication, il englobe les temps de reconnaissance de ce processus sous la forme des différentes réunions auxquelles est convié le personnel. Dès lors les capacités considérées comme nécessaires se transforment. Participer aux réunions, par exemple, suppose des capacités à énoncer son expérience d'une façon symbolique, à synthétiser les informations qui y sont transmises et à les traduire dans la pratique ou à les communiquer aux autres. L'aptitude à comprendre les informations et à les appliquer à son travail quotidien commence avec la mise en œuvre d'un projet. La tendance n'est plus au fractionnement des étapes du travail mais à la participation dès le projet, des personnes appartenant à tous les services appelés à sa réalisation (Méthodes, Fabrication, Achats et Approvisionnement). La transformation incessante du produit exige une adaptation mentale et une agilité d'esprit pour s'adapter au nouveau produit. L'organisation de la production sur un horizon court demande de la régularité et de la disponibilité de la part de la main-d'œuvre, une gestion serrée des ressources humaines.

Les effets sur l'emploi et le climat de l'entreprise

Les politiques de modernisation menées dans le secteur de l'électroménager (les gros appareils ménagers notamment) ont contribué à redresser les résultats (4) du secteur. Pour autant, peut-on dire que l'électroménager est parvenu à constituer des entreprises modernes, alliant la compétitivité des produits à une gestion exemplaire des ressources humaines, tout en assurant, par l'extension de son marché, l'abaissement relatif de ses prix et son ancrage dans le mode de vie, de nouvelles normes de consommation ?

Sur le plan quantitatif, l'électroménager n'a pas échappé à une politique de dégraissage des effectifs (- 15 % de 1980 à 1986 en France). Sur le terrain, la diminution des effectifs s'est accompagnée de plans sociaux, quelquefois de licenciements économiques et même disciplinaires dans les cas de rupture radicale avec l'ancien mode de production. On est revenu actuellement à une certaine stabilité. Cependant, malgré la relance de la demande en 1986, toutes les entreprises rencontrées embauchent peu, seulement au niveau des cadres et des techniciens, et pour des métiers précis (matières plastiques, calcul informatique, dessin et projet, électronique). Le plus souvent, pour faire face à l'augmentation de la

(4) Cf. Dossier de Recherche au Centre d'Études de l'Emploi, op. cit.

demande, elles ont recours aux contrats à durée déterminée (10 à 15 % de la main-d'œuvre directe).

Les investissements de modernisation — recours aux automatismes et aux techniques avancées — se sont accompagnés d'importants mouvements de personnels dans les ateliers. Ils ont été à l'origine d'une amélioration considérable de la compétitivité des produits (5).

Aux modifications quantitatives des effectifs s'est associée une politique de transformation qualitative du personnel en place. Des programmes de formation de grande ampleur sont lancés en direction de tout le personnel (2 à 6 % de la masse salariale). Cette politique s'appuie sur une analyse réaliste de l'évolution de la pyramide des âges qui va dans le sens d'un vieillissement des ouvriers.

Ces actions de modernisation sont l'objet d'une perception assez positive au sein du personnel car la politique de formation apparaît, au-delà de l'adaptation au travail, comme émancipatrice. Des conflits existent et persistent cependant, touchant à la question de l'incertitude dans laquelle les entreprises semblent s'installer. Pour le personnel de l'électroménager, les litiges concernent les salaires et l'avenir de l'emploi, dans la mesure où les rationalisations des sites se poursuivent et où des spécialisations s'effectuent.

(5) S. Watanabé, Économie de main-d'œuvre et amplification du travail : deux effets contradictoires de la micro-électronique, *Revue Internationale du Travail*, vol. 125, n° 3, mai-juin 1986.

Pour certains syndicats, la spécialisation des usines françaises dans le haut de gamme risque de réduire la demande et n'entraîne pas nécessairement la création d'emplois qualifiés (6). Le succès même de l'entreprise ne garantit pas sa stabilité. La filialisation des unités de fabrication, est ressentie comme un élément de précarité : la vente d'une entreprise séparée de son groupe apparaît comme une opération plus aisée.

*
**

Les difficultés qui ont mis en question la vie des entreprises de l'électroménager ont contribué à ce que les nouveaux enjeux industriels soient mieux appréhendés : complexité des services attendus d'un produit et nécessité de prendre en compte le niveau des techniques dans les objets de consommation.

Mais pour que ces réformes aboutissent pleinement, il semble qu'elles doivent s'accompagner de réponses satisfaisantes aux inquiétudes soulevées au sein du personnel. Les transformations de la production appellent en effet une mobilisation des énergies consciemment acceptée, et le consensus devient l'élément essentiel de leur réussite. ■

(6) La différenciation entre les produits haut de gamme et bas de gamme ne réside pas dans les différences de qualification du personnel. Elle tient aux performances offertes par la présence d'accessoires et de programmes plus nombreux, au soin apporté à la présentation et, pour beaucoup, à la politique commerciale de différenciation des strates de consommateurs ainsi que des lieux de vente.