

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Crises et Mutations**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
** Uniquement pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} mai 2001)

**UNE INDUSTRIE DE MONTAGNE
FACE AUX DONNEURS D'ORDRES**

par

Rachel BEAUJOLIN
CRG de l'École polytechnique et Cabinet Vacquin

Séance de mars 1996
Compte rendu rédigé par Lucien Claes

Bref aperçu de la réunion

L'importante expansion industrielle d'une vallée alpine, suscitée au début du siècle par l'abondance locale de l'énergie électrique, s'est accompagnée de la création de nombreuses entreprises sous-traitantes. Mais l'évolution des contraintes du marché a conduit de grandes firmes à la fermeture ou à de nouvelles exigences face à leurs sous-traitants (mise en concurrence, pression sur les prix et la qualité). Ceux-ci ont vu leurs commandes se raréfier, et ceux qui ont réussi à survivre réagissent à cette nouvelle donne par la flexibilité de l'emploi. L'exode des jeunes menace singulièrement l'avenir de la vallée, alors que les autorités locales cherchent leurs marques : que doivent-elles entendre désormais par régulation du marché du travail et développement local ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ

Dans le cadre d'une thèse sur la réduction des effectifs menée au Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique sous la conduite de M. Berry, j'ai fait une étude, en été 1995, pour identifier comment l'évolution des pratiques de recours à la sous-traitance des groupes industriels de la vallée de la Maurienne se répercute sur le tissu des entreprises sous-traitantes, et particulièrement sur leurs modes de gestion de l'emploi. C'est cette étude qui fait l'objet de l'exposé (étude financée par le SDEI, ministère de l'Industrie).

Le choix du bassin d'emploi de la Maurienne présentait de nombreux atouts pour l'étude. Sa situation géographique - une vallée - a facilité l'observation du tissu industriel et des flux internes et externes ; le nombre relativement restreint d'entreprises a permis d'en approcher plus de la moitié¹ ; le fait que l'industrie de biens intermédiaires y est représentée dans plusieurs secteurs d'activité permet une double question : "Y a-t-il des logiques propres à chaque secteur dans la vallée et des logiques propres à la vallée elle-même ?" ; enfin le recours à la sous-traitance - tradition de longue date - constitue localement un enjeu majeur, ce qui explique sans doute l'excellent accueil qui m'a été réservé.

La vallée de la Maurienne

Située en Savoie, la vallée de la Maurienne, creusée par l'Arc sur cent vingt kilomètres, constitue avec les bassins de Chambéry et de la Tarentaise, une ZAE². C'est un axe de circulation important vers l'Italie du Nord : une autoroute y est du reste en construction. En partant de la Combe de Savoie et en remontant la vallée vers le Mont-Cenis, on traverse successivement les cantons d'Aiguebelle, de la Chambre, de Saint-Jean de Maurienne - chef-lieu d'arrondissement -, de Saint-Michel de Maurienne, de Modane, et enfin de Lanslebourg³- Mont-Cenis.

La vallée compte soixante-deux communes, dont cinquante-six sont fédérées par le biais de l'Association des Maires de Maurienne. Il y a les communes du fond de vallée - le talweg - où se trouve la majorité de la population, celles de versant, fortement dépeuplées, et celles de sommet, repeuplées depuis quinze ans du fait de la création de stations d'hiver et d'été. Mais globalement, la vallée connaît un déclin démographique régulier⁴, et la moitié de ses quarante mille habitants se concentrent sur trois cantons : Saint-Jean, Saint-Michel et Modane. Avec La Chambre, ces cantons regroupent également l'essentiel de l'activité industrielle.

La vallée de l'aluminium

La vallée porte un héritage industriel très fort, lié à la transformation de la force hydraulique en électricité, la houille blanche, la "manne céleste". Dès la fin du siècle dernier, des établissements industriels d'électrochimie et d'électrometallurgie se sont installés à proximité des centrales électriques. À la veille de la première guerre mondiale, l'essentiel de l'aluminium français provenait de la Maurienne⁵, ce qui lui a valu le surnom de "vallée de l'aluminium". Puis, jusqu'à la fin des années 1950, la vallée s'est enrichie d'autres industries, en particulier de papeteries et de filatures ; un tissu de PMI sous-traitantes s'est mis en place.

À partir du début des années 1960, c'est le début du déclin. Une vague de fermetures d'usines déferle sur la vallée. *"La facilité de transport de force à longue distance, la nationalisation de*

¹ Sur les 30 entreprises contactées, 24 ont accepté de se prêter à cette étude.

² Zone d'Activité Économique.

³ Ce dernier canton étant essentiellement agricole n'a pas été retenu dans l'étude.

⁴ Le sommet démographique se situe en 1880 avec 54 000 habitants.

⁵ Cinq usines de fabrication d'aluminium sur les huit implantées en France sont à cette époque (1920) installées en Maurienne.

l'électricité et la production accélérée des autres sources d'électricité (thermique et nucléaire) lui enlèvent le privilège absolu de la houille blanche" explique A. Marnézy ⁶.

Quelques rares entreprises se sont néanmoins installées dans cette période, dont un équipementier automobile en 1980 (cent personnes), et l'entreprise du tunnel de Fréjus (cinquante). Mais que reste-t-il aujourd'hui ? L'électrochimie est représentée à La Chambre, et à Épierre mais plus pour longtemps, l'aluminium est présent dans la moyenne vallée, et il y a une soufflerie à Avrieux, dans un site exceptionnel de la haute vallée. Le solde est fortement en baisse : l'ensemble des donneurs d'ordres industriels employait quatre mille cinq cents personnes en 1940, deux mille sept cents en 1977, et mille sept cents en 1995, dont près de la moitié à Saint-Jean.

La friche industrielle a progressivement gagné le paysage mauriennais, des bâtiments abandonnés s'égrènent tout au long de la vallée...

Les entreprises de sous-traitance

La sous-traitance industrielle est ainsi définie par l'AFNOR : "Un donneur d'ordres confie tout ou partie de la conception, de l'élaboration, de la fabrication ou de la maintenance d'un produit, à une entreprise dite de sous-traitance (ou preneuse d'ordres), qui est tenue de se conformer exactement aux directives ou spécifications techniques du donneur d'ordres".

Les donneurs d'ordres de production industrielle sont facilement identifiables : il s'agit essentiellement de huit entreprises d'électrochimie et de métallurgie⁷. En revanche, il a été plus délicat d'inventorier les entreprises sous-traitantes. S'il existe effectivement un annuaire de ces entreprises en Savoie, il exclut celles qui emploient moins de dix salariés ou celles classifiées dans le BTP et travaillent bien pour l'industrie. Or ces deux catégories entrent dans le cadre de l'étude. Il a donc fallu affiner l'approche du tissu des PME locales sous-traitantes de l'industrie.

J'ai commencé par demander aux donneurs d'ordres quels étaient leurs sous-traitants ; ensuite j'ai demandé aux sous-traitants quels étaient leurs concurrents, et aux représentants des institutions locales, quelles étaient selon eux, les entreprises de sous-traitance significatives dans le bassin. J'ai ainsi identifié à peu près quarante entreprises, qui emploient au total mille huit cents personnes, dont environ six cents travaillent dans deux établissements, à la fois sous-traitants d'entreprises extérieures à la vallée, et donneurs d'ordres pour des entreprises locales.

J'ai finalement pu rencontrer vingt-quatre entreprises sous-traitantes, représentant un effectif salarié de mille deux cent vingt personnes (sur les mille huit cents).

Quel type de sous-traitance ?

Ces entreprises représentent sept secteurs d'activité : la construction mécanique, l'électronique, le travail des métaux, la fabrication de matériel électrique, la chimie et les matières plastiques, les services marchands et le BTP. Si on met à part les deux entreprises qui emploient à elles seules six cents personnes, les autres ont un effectif moyen de trente personnes environ. Elles sont implantées pour la plupart à proximité des donneurs d'ordres. L'activité est essentiellement, à l'intérieur de la vallée, la maintenance, ou la production pour l'extérieur.

Les sources d'information

J'ai essentiellement fondé mon étude sur des entretiens avec les entreprises, en essayant de glaner des documents internes aux entreprises (comptes de résultats, bilans...). Mais plus l'entreprise est petite, plus il est difficile d'en obtenir, soit parce qu'il n'y en a pas - le pilotage à vue est parfois la règle - soit parce que le secret est bien gardé : tout le monde savait que je rencontrais aussi bien les sous-traitants que les donneurs d'ordres, et il y avait une certaine crainte que je n'aie donné à ces derniers des informations qui leur sont généralement soigneusement cachées.

⁶ A. Marnézy, Maurienne, terre humaine, L'Histoire en Savoie, N° 74, Juin 1984.

⁷ L'EDF n'a pas été incluse dans l'étude, voir le débat.

J'ai comparé les acteurs locaux : l'Association des Maires de Maurienne, les syndicats, les institutions départementales et locales, la Préfecture, Maurienne Expansion⁸, etc. J'ai complété mon information par une étude documentaire des entreprises, et en consultant les archives de la Savoie pour mieux connaître l'histoire de la vallée.

Enfin, installée dans une pension de famille au-dessus de Saint-Jean, je me suis trouvée en "immersion totale" pendant cinq semaines et progressivement intégrée à la vie du village. J'ai pu ainsi avoir des échanges informels et spontanés avec des salariés des entreprises rencontrées, des intérimaires, ou des ouvriers du BTP travaillant à la construction de l'autoroute.

Ce qui a été observé

Cette industrie ancienne, installée dans des traditions aujourd'hui bousculées, et directement affectée par les mécanismes du marché et les décisions stratégiques des grands groupes, est confrontée à des mutations dont les origines viennent d'ailleurs. J'ai observé comment ces contraintes se répercutent sur les sous-traitants, qui peuvent être distingués selon trois catégories⁹ :

- les sous-traitants "traditionnels" de maintenance, élevés dans le giron de leurs donneurs d'ordres, fortement dépendants d'eux, et qui doivent s'adapter maintenant à leur récent changement de comportement ;
- les sous-traitants "partenaires" dont la dépendance est encadrée par un contrat cadre - ce qui maîtrise l'incertitude - mais qui doivent respecter ou anticiper les exigences des donneurs d'ordres ;
- les sous-traitants "exposés", très petites entreprises - un ingénieur ou un entrepreneur agissant sur un créneau très spécifique - subissant fortement les aléas du marché et s'inscrivant en permanence dans une logique de survie à court terme.

Les sous-traitants "traditionnels"

Les sous-traitants traditionnels sont les plus caractéristiques du bassin car ils sont très concernés par les évolutions récentes des pratiques d'achat de leurs donneurs d'ordres. Ils ne travaillent que pour un petit nombre de donneurs d'ordres situés dans la vallée. Ils n'ont qu'une faible capacité de se redéployer sur d'autres marchés ; l'abandon d'un seul donneur d'ordres peut les mettre en péril, principalement si leur taille est très petite (moins de dix salariés).

De petites entreprises de maintenance

Ce sont souvent de petites entreprises émanant directement d'établissements de grands groupes industriels - qui du reste ont le plus souvent financé leur création - pour qu'elles assurent la réalisation de travaux neufs ou des tâches de maintenance et d'entretien dans leurs installations. Elles ne produisent pas de produits propres, mais c'est une prestation de service qu'elles offrent, en détachant très souvent une ou deux personnes sur le site. Il y a de telles entreprises dans tous les secteurs : bâtiment, industries, services marchands.

L'effectif total de ces PME est de deux cent soixante-cinq personnes, chaque entreprise employant moins de cinquante personnes pour un CA maximum de vingt millions de francs avec une moyenne inférieure à neuf millions. Le poids des frais de personnel dans la valeur ajoutée se situe entre 80 % et 95 %.

Le volume total de la sous-traitance de maintenance a été évalué pour 1994 à deux cent cinquante millions de francs ; l'effet saisonnier a été très fort : 30 % des travaux sont effectués pendant les congés, dont 14 % en été, et 16 % en hiver.

⁸ Comité du Développement Local.

⁹ Nous avons établi cette typologie en fonction de leur relation avec les donneurs d'ordres et de leur positionnement sur le marché. Nous avons retenu deux critères : la nature de la dépendance et le degré d'incertitude.

Une sous-traitance captive

Les plus grands sous-traitants réalisent un tiers de leur CA avec un seul donneur d'ordres, les plus petits se situent bien au-delà, avec 60 à 75 % du CA. De toute façon, tous font plus de la moitié de leur CA avec moins de trois donneurs d'ordres.

Des réseaux relationnels de proximité

Il y a une forte proximité, puisque non seulement les salariés des donneurs d'ordres travaillent avec les salariés des sous-traitants, mais encore ils vivent ensemble : il y a très peu de migration alternante en dehors de la vallée : 92 % de la population active de la Maurienne travaille en Maurienne.

On a à la fois un maillage d'activités industrielles, un maillage de relations professionnelles et un maillage de réseaux locaux de forte proximité.

De l'arrangement à la rigueur

Jusqu'à la fin des années 1980 la passation des contrats se faisait de gré à gré entre personnes se connaissant bien. Les sous-traitants étaient alimentés régulièrement, du fait notamment que les donneurs d'ordres finissaient par perdre le savoir-faire externalisé. Ils avaient intérêt à ce que les sous-traitants restent très disponibles, et rémunéraient cette disponibilité en pratiquant des prix supérieurs de 30 % par rapport aux opérations s'effectuant hors de la vallée. Moyennant quoi les sous-traitants se tenaient littéralement à la disposition des donneurs d'ordres, prêts à intervenir immédiatement en toutes circonstances. Selon le principe de l'échange de bons procédés, de nombreux arrangements réciproques étaient possibles. Le travail bien fait et la disponibilité étaient les principaux critères de sélection et de maintien des sous-traitants.

Mais à partir du début des années 1990, les donneurs d'ordres sont soumis à une tension de leur marché et à une forte concurrence : pour partie menacés de fermeture, ils sont contraints de rationaliser leurs coûts, de faire la chasse au "gaspi", et le poste budgétaire de la maintenance apparaît facile à réduire. Dans le même temps, du fait d'une gestion centralisée de l'emploi, ils se voient imposer des contraintes qui peuvent les amener à rapatrier les activités jusque-là sous-traitées pour justifier le maintien ou une moindre réduction des effectifs. Il en résulte globalement, entre 1992 et 1994, une diminution de 15 % à 30 % du volume de la sous-traitance de maintenance confiée. Les prestations non spécialisées sont principalement touchées. Enfin la centralisation des achats décidée, toujours par souci d'économie, par les directions nationales des groupes représentés en Maurienne, entraîne une réduction sensible des marges d'autonomie des décideurs locaux : les délégations de signature sont limitées, de sorte qu'au-delà d'un certain seuil, il faut lancer des appels d'offre à un spectre élargi d'entreprises, alors que dans le passé les contrats étaient tacitement reconduits. La confiance ne suffit plus, les sous-traitants doivent désormais satisfaire à un certain nombre de critères normés de sélection. L'argument du travail bien fait ne passe plus au niveau des directions des achats.

De lourdes conséquences

Les sous-traitants font alors face à une incertitude grandissante de leurs marchés. L'offre est atomisée - on ne leur confie plus que des parcelles d'entretien alors qu'ils en avaient auparavant la totalité -, la notion d'exclusivité a disparu - certains contrats sont désormais confiés à des sous-traitants externes à la vallée -, le chiffre d'affaires est en chute libre : de - 20 % à - 35 % pour ceux qui ne sont pas totalement retirés du panel, de - 50 % à - 75 % pour les autres. La visibilité des sous-traitants sur leur carnet de commandes est passée de six à trois mois pour ceux qui entretiennent des équipements, de deux mois à quinze jours pour les autres. Même si finalement, malgré cette réduction de leur visibilité, les entreprises tournent, elles se sentent en situation précaire et songent beaucoup moins à investir ; pourtant ce sont celles qui se lancent dans une recherche de diversification (produits et/ou clients) qui maintiennent le mieux le cap. Mais c'est une démarche difficile après tant d'années de dépendance, et qui nécessite souvent un apport extérieur de fonds assorti d'un changement de direction... Alors, de nombreuses PMI se sentent abandonnées et trahies, et accusent les entreprises étrangères - celles qui sont extérieures à la vallée - de pratiquer une concurrence déloyale, et les donneurs d'ordres d'alimenter cette pratique.

Les sous-traitants "partenaires"

On ne retrouve pas en Maurienne une filière industrielle comme c'est le cas dans la vallée de l'Arve avec le décolletage. La sous-traitance de production y est beaucoup plus diversifiée que celle de services. Ces sous-traitants sont souvent venus d'ailleurs, attirés par une position géographique charnière entre l'Italie et la région Rhône-Alpes¹⁰, des coûts réduits et l'opportunité de subventions ; si certains sont eux-mêmes donneurs d'ordre, c'est auprès d'entreprises externes à la vallée. Dans d'autres cas ce sont des cadres souhaitant rester ou revenir dans la région qui ont monté leur entreprise en s'appuyant sur un réseau personnel ; peu de relations avec d'autres entreprises locales.

Une dépendance encadrée

Les sous-traitants de production de premier niveau ont une relation d'ordre partenarial avec leurs donneurs d'ordres, relation contractualisée par un accord cadre leur garantissant une visibilité à moyen terme. Pour parvenir à ce statut, ils ont dû obtenir la certification ISO 9002, et passer le cap des audits des constructeurs. Pour s'y maintenir, ils doivent rester en adéquation permanente avec les exigences de leurs donneurs d'ordres : elles concernent les prix, les délais dans un contexte de flux tendus, la qualité et la participation à la conception ; mais également la nature des moyens mis en œuvre, la recherche de productivité et la maîtrise des coûts, l'objectif des donneurs d'ordres étant d'obtenir *in fine* une baisse tendancielle des prix.

Leurs volumes d'échanges sont concentrés : plus de 80 % du CA concerne trois donneurs d'ordres au maximum, et un donneur d'ordres assure 40 % à 70 % du CA.

Une double relation de subordination

Ces entreprises moyennes emploient un total de neuf cent trente personnes, soit entre cent et quatre cents personnes par entreprise. Leur CA moyen est de deux cent vingt millions de francs (de quatre-vingt à trois cent quatre-vingt millions de francs), en croissance régulière depuis 1991. En tant qu'établissement ou filiale, ces entreprises ont des comptes à rendre à deux entités : le groupe et le donneur d'ordres. Et il leur arrive d'en jouer : elles peuvent s'appuyer sur leurs clients pour obtenir ce qu'ils souhaitent du groupe, et sur le groupe pour satisfaire au mieux les exigences de leurs donneurs d'ordres.

La permanence de l'urgence

La non satisfaction de ces exigences peut avoir des conséquences graves : transfert d'une partie du contrat à un concurrent, menace de ne plus avoir de nouvelles commandes. Pour faire face à d'éventuelles défaillances de production, ces sous-traitants, soit maintiennent - bien que ce soit très coûteux et peu apprécié des donneurs d'ordres - des stocks de produits finis prêts à livrer, soit tendent vers une flexibilité totale, en jouant sur les horaires de travail, en faisant appel à l'emploi temporaire, ou en reportant la charge sur le deuxième niveau de sous-traitance.

Les sous-traitants "exposés"

Ils font partie pour la plupart des sous-traitants de deuxième ou troisième niveau et ils éprouvent en première ligne les aléas du marché. Ce sont de petites entreprises qui emploient entre deux et dix-neuf personnes, avec un effectif moyen de neuf salariés et qui réalisent un CA de un à sept millions de francs. Ils sont positionnés sur des niches, et soit produisent de toutes petites séries, soit ont une maîtrise technologique particulière. C'est une sous-traitance de spécialité - un artisanat de la technologie - située en bout de chaîne, avec réponse au coup par coup à des appels d'offre sans disposer de contrats cadre.

¹⁰ Deux entreprises exportent leur production en Italie.

Les risques du métier

Pour répondre aux appels d'offre, les études préliminaires prennent beaucoup de temps non rémunéré, sans garantie de décrocher le contrat ; si le sous-traitant est retenu, l'ordre de commande ne viendra qu'ultérieurement, avec un délai exigé de livraison souvent inférieur au délai normal de fabrication réel. Cela conduit au stockage de produits semi-finis, qui seront adaptés au dernier moment, et donc à une perte considérable - il s'agit de "sur mesure" - si la commande n'arrive jamais ! Ce risque du métier est souvent assumé personnellement par le chef de l'entreprise - qu'il a le plus souvent créée - dont il est à la fois le plus éminent dépositaire de la compétence et le principal actionnaire.

L'impact de la crise des années 1992 et 1993

Directement touchés par la crise des années 1992/1993, leur chiffre d'affaires a chuté de 20 % à 50 % ; l'érosion générale du marché et les difficultés rencontrées par leurs clients se sont répercutés directement sur eux. Or, s'ils ne sont pas dépendants d'un très petit nombre de donneurs d'ordres - leur activité de ce point de vue est plutôt explosée - ils le sont réellement sur le plan financier : la faiblesse de leurs fonds propres et leurs problèmes de trésorerie peuvent les amener au dépôt de bilan si un seul de leur client est en cessation de paiement par exemple.

À la fin de 1994, ces entreprises ont retrouvé cependant un équilibre avec un niveau d'activité réduit de 20 % environ par rapport à la situation initiale (1991).

La sous-traitance en bref

Dans le bassin de la Maurienne, les sous-traitants "exposés", mais aussi les sous-traitants "traditionnels" - c'est nouveau pour eux - sont contraints de travailler dans une logique de survie à court terme, et les sous-traitants "partenaires" s'inscrivent dans une course permanente à la satisfaction des exigences de leurs donneurs d'ordres.

Les modes de gestion de l'emploi

Toutes ces contraintes ont des répercussions sur la gestion de l'emploi, dont la résultante est de s'en tenir à un niveau minimum d'effectifs, après une diminution sensible au cours des années 1993 et 1994.

L'emploi vécu comme un risque

Les sous-traitants "traditionnels" et "exposés" ont connu une baisse d'activité en 1993 et 1994 qui les a conduits à une réduction moyenne de 33 % de leur effectif, par le biais de licenciements économiques et de départs négociés. Ceci leur a permis au passage, en remplaçant certains départs, de rajeunir la structure de leur main-d'œuvre ou d'en augmenter la qualification. Dans ces petites entreprises, les réductions d'effectifs se sont faites dans la douleur, particulièrement dans les entreprises familiales. Malgré la reprise d'activité observée actuellement, ces entreprises n'embauchent pas pour autant, car l'emploi est vécu comme un risque qu'elles ne peuvent pas se permettre de prendre :

- les sous-traitants "traditionnels", qui travaillent aujourd'hui en surcharge permanente, mais pour une offre atomisée et avec une visibilité raccourcie, ne veulent pas établir de CDI¹¹ qui risquerait de les conduire à nouveau à de pénibles licenciements ; les plus grands se sont fixés la limite de cinquante salariés - alors qu'ils pourraient d'après leurs dires en employer sept ou huit supplémentaires - considérant qu'il ne vaut pas la peine de la dépasser, eu égard aux obligations correspondantes au franchissement de ce seuil ;
- les sous-traitants exposés se disent bloqués par le coût de la main-d'œuvre qualifiée, et leur incapacité à investir dans la formation de débutants : il leur faudrait le mouton à cinq pattes, c'est-à-dire la qualification pas chère.

¹¹ Contrat à durée indéterminée.

L'emploi vécu comme une charge

Sous la pression des donneurs d'ordres qui les incitent à s'approprier leurs propres critères de productivité et de maîtrise des coûts, les sous-traitants "partenaires" vivent l'emploi comme une charge. Les frais de personnel semblent les seuls sur lesquels il est encore possible d'agir pour rester concurrentiel. Les entreprises anciennes réduisent donc régulièrement leurs effectifs et les usines nouvellement implantées ont délibérément automatisé, dès l'origine, leur fabrication, pour embaucher au plus juste. Les sous-traitants "partenaires" appliquent donc une politique d'emploi correspondant à la tranche basse d'activité, voire en dessous, ce qui les conduit à manquer souvent de volume horaire pour exécuter le travail.

Les outils de la flexibilité

Le recours aux heures supplémentaires, l'intérim, les CDD¹² et la sous-traitance de niveau inférieur sont les principaux outils de la flexibilité mobilisés.

Les horaires flexibles : chez les sous-traitants "partenaires" il y a des accords d'annualisation du temps de travail ; chez les "traditionnels" des arrangements avec les salariés (les heures supplémentaires rencontrent un consensus fort : elles permettent d'augmenter la rémunération de base qui est au SMIC) ; et enfin chez les "exposés", les cadres travaillent "naturellement" chez eux le soir et s'il le faut le week-end.

L'intérim : il est privilégié pour écriéter les hausses d'activité, saisonnières notamment, ou tout simplement pour disposer d'une main-d'œuvre disponible, flexible et peu onéreuse (entre quarante et cinquante francs par heure) et d'autant moins chère qu'il y a dix entreprises d'intérim en concurrence dans la vallée. Cette formule est d'autant plus attrayante qu'il est facile d'avoir toujours les mêmes intérimaires, qui sont parfois d'anciens salariés, et qu'on est alors prêt à payer un peu plus cher (soixante francs par heure, c'est-à-dire le même niveau de rémunération hors ancienneté que les permanents¹³) : ainsi tout le monde s'y retrouve !

Le CDD : dans la pratique, une part importante des missions d'intérim sont reconduites, et seulement un emploi sur quatre est stabilisé, à la suite d'une mission d'intérim, sous forme de CDD de plus de six mois. Du reste on n'embauche en CDD que des personnes que l'on connaît bien.

Une organisation en réseau

Autour d'un "noyau dur" minimum et stabilisé, l'entreprise va puiser des ressources complémentaires au gré de ses besoins et sous des formes multiples. Les frontières de l'entreprise s'estompent. Pour les personnes au travail, les concepts de lieu de travail, de temps de travail, de relations de travail et de subordination, c'est-à-dire les principaux constituants du contrat de travail, se diluent. Du travail, il y en a, mais il est distribué autrement que sous la seule forme du salariat à temps plein. Il ne s'agit plus d'une dualité emploi ou non emploi, mais d'une dualité salariat ou non salariat, caractère renforcé par la nature même de l'économie de montagne où la pluriactivité accompagne les saisons (par ex : construction de l'autoroute en été, et travail en station en hiver).

Conséquences sur le marché du travail

D'après les statistiques officielles, le taux de chômage en Maurienne a fortement augmenté entre fin 1992 et fin 1995, passant de 5,7 % à 9,3 % (1500 chômeurs) tout en restant largement inférieur à la moyenne nationale et savoyarde (10,2 %). La part des chômeurs de longue durée est relativement faible, 20 %, comparée aux 32 % observés en Savoie. Dans le même temps les offres d'emploi ont diminué de moitié entre 1993 et 1994, et 85 % concernent des CDD.

Mais il y a en fait de tels flux sur le marché du travail d'un mois sur l'autre que le travail saisonnier et l'intérim ne sont que partiellement intégrés dans le calcul du chômage, et que tout cela ne reflète pas

¹² Contrat à durée déterminée.

¹³ Selon les sociétés d'intérim.

vraiment le marché du travail en Maurienne. De plus ce taux de chômage dissimule un phénomène d'exode, en particulier celui des jeunes, qui perdure en Maurienne : l'INRA¹⁴ fait l'hypothèse que les pertes d'emploi ont été régulées par des mouvements migratoires, ce qui expliquerait le maintien d'un taux de chômage relativement faible dans le bassin.

Pour Maurienne Expansion, l'objectif principal est d'atteindre cinquante mille habitants dans vingt ans, mais cela semble ambitieux. Pourquoi ? Si les jeunes mauriennais trouvent plus rapidement un emploi que ceux des autres régions rurales de France, c'est en général un emploi précaire. Pour les jeunes mauriennais qui restent dans la vallée, 36 % sont en intérim saisonnier contre 6 % dans les zones rurales en général et 8 % sont chômeurs contre 23 % dans les mêmes zones ; 38 % ont un CDI contre 46 %, 4 % un CDD contre 7 %. En revanche, s'ils partent, ils ont plus de chance de trouver un CDI : 75 % de ceux qui migrent à plus de 100 kilomètres (c'est-à-dire en dehors de la ZAE) ont un CDI et 8 % un CDD, et aucun n'est au chômage. De même, les jeunes qui veulent suivre une formation de haut niveau partent de la vallée et ne reviennent plus, et ceux qui sont formés sur place partent aussi, du fait qu'ils ne trouvent pas localement un emploi correspondant. Plus on est formé, plus on part.

L'intérim n'est pas obligatoirement vécu comme un drame : certains jeunes préfèrent rester en Maurienne, même avec une faible rémunération et sans stabilité d'emploi. Le problème subsiste cependant pour ceux qui ont des désirs différents : on reste sur un mythe très fort de l'emploi industriel dans une grande entreprise. Or les donneurs d'ordres n'embauchent plus.

Les autorités locales

Les autorités locales ne disposent pas de données complètes et fiables : les statistiques du chômage et de l'emploi ne sont pas vraiment représentatives, les annuaires du tissu industriel sont incomplets, etc. Par ailleurs, leur action est encore très centrée sur l'industrie ; or l'emploi industriel ne représente que 20 % de l'emploi total¹⁵ en Maurienne.

Les acteurs locaux sont aussi entrés dans des guerres de territoire et des luttes intestines - par exemple pour obtenir le maximum de subventions possible - avec un émiettement des projets - chacun veut *sa* zone industrielle, *sa* salle polyvalente, etc. Ils deviennent de plus, des objets de cristallisation de l'incertitude des entreprises qui les accusent souvent de ne pas les soutenir, au profit d'entreprises extérieures. Dès lors, ils sont pris entre deux feux : d'un côté, l'application des directives globales et de l'autre, les attentes du terrain.

Enfin, il semble bien que les aides de la politique publique de l'emploi ne sont pas toujours adaptées à cette situation particulière du travail en Maurienne, où les valeurs, les modes de lecture et les pouvoirs dominants restent ancrés dans le modèle de l'emploi salarié à temps plein dans l'industrie.

¹⁴ "Formation, mobilité et insertion professionnelle des jeunes d'origine rurale : la Maurienne" INRA, février 1995.

¹⁵ 20 % pour l'industrie, 10% pour le BTP, 3% pour l'agriculture, et le reste pour le tertiaire.

DÉBAT

Un dossier optimiste

Un intervenant : *Votre dossier est extrêmement optimiste : le patron d'un des principaux donneurs d'ordres, vient d'annoncer un plan de réduction d'un milliard et demi de francs de ses coûts d'exploitation.*

Rachel Beaujolin : En effet, la menace d'une fermeture à terme d'un des principaux sites de production existe (six cent cinquante emplois), mais personne ne veut y croire. Modane a connu une

catastrophe semblable en 1993, avec l'ouverture - pourtant planifiée - des frontières, et la disparition des emplois de service correspondants, personne n'y avait cru, et pourtant c'est arrivé.

Autoroute dangereux ou salubre ?

Int. : *Vous avez dit qu'il n'y avait pas de migration alternante, mais quand on est sur un tel axe de communication entre la France et l'Italie, on devrait aller facilement assez loin.*

R. B. : L'autoroute est en construction et elle fait peur : les donneurs d'ordres vont pouvoir s'approvisionner plus facilement à l'extérieur, notamment pour le dépannage - avec l'autoroute ceux de Chambéry pourront être là tout de suite - et la vallée risque d'être envahie par des étrangers. Mais elle donne aussi l'espoir d'être mieux connus parce qu'on viendra plus facilement en Maurienne. Il y a déjà un transit très important, mais il ne fait que passer.

L'absence de l'EDF

Int. : *Comment se fait-il que vous n'ayez pas inscrit EDF dans votre étude ?*

R. B. : Je pensais que EDF, avec ses barrages, devait jouer un rôle local important. Or tout le monde parle des sites de production industrielles mais pas d'EDF. J'ai quand même contacté un directeur local qui m'a dit qu'EDF ne concernait pas mon étude, celle-ci étant orientée sur des donneurs d'ordres utilisant de façon plus significative la sous-traitance locale.

Où sont les chiffres ?

Int. : *Pourquoi ne pas avoir présenté un tableau indiquant par années successives, les emplois détruits, l'intérim, l'émigration, la précarité ?*

R. B. : J'ai dû y renoncer tant les chiffres dont je disposais me semblaient insuffisamment corrélés : les ASSEDIC ne sont pas d'accord avec l'INSEE, lui-même est en désaccord avec le Département. Alors je suis allée moi-même à la source, auprès de l'ASADAC¹⁶, pour rassembler les données disponibles¹⁷ canton par canton et les consolider ensuite. Finalement je me suis limitée à seulement quelques chiffres clefs et j'ai privilégié les données de terrain.

Un intérim très spécial

Int. : *Comment les sociétés d'intérim se sont-elles développées et comment les intérimaires sont-ils rémunérés ?*

R. B. : À côté des agences bien connues, il y a des sociétés d'intérim créées par des sous-traitants : ils disposent d'un fichier d'intérimaires travaillant pour eux de façon prioritaire sur toute éventuelle mission. Les intermédiaires sont payés par la société d'intérim, mais leur rémunération dépend d'une négociation préalable avec l'entreprise cliente. La concurrence locale a permis d'abaisser le coefficient.

Quand un intérimaire n'a pas de mission, la société d'intérim ne lui verse rien, c'est pourquoi les intérimaires bénéficient d'une prime de précarité. Les ASSEDIC n'interviennent que sous certaines conditions.

Des sous-traitants peu aguerris

Int. : *J'ai l'impression que dans la sous-traitance de génie civil les Italiens sont meilleurs que les Français. Ici les sous-traitants apparaissent comme issus d'un out-placement, vivant aux crochets de leurs donneurs d'ordres, et ne s'étant pas préparés à faire autre chose : ils ont vécu en vase clos.*

R. B. : Certes il y a des conditions préalables à la diversification, surtout après des décennies de dépendance avec ses donneurs d'ordres. La responsabilité semble partagée : ils ne savent pas répondre aux appels d'offres d'autres donneurs d'ordres, car ils répondent toujours aux mêmes, de la

¹⁶ Agence Savoyarde d'Aménagement, de Développement et d'Aide aux Collectivités.

¹⁷ Limitées aux années 1991 à 1993.

même façon et toujours avec succès, donc ils n'ont pas eu l'occasion d'apprendre. La Chambre de Commerce envisage de les emmener en Italie, d'organiser des forums, etc. Mais le problème n'est pas tant de se demander sur quels marchés ils vont aller, que de s'apercevoir que s'ils n'arrivent pas à se réalimenter en fonds propres - structurer une démarche commerciale et obtenir la certification qualité coûtent très cher¹⁸.- ils ne peuvent aller sur aucun autre marché. Mon objectif a été de voir dans quelle logique ils s'inscrivent.

La triche

Int. : *Avez-vous remarqué des manquements à la législation, par exemple du travail au noir ou un dépassement du seuil autorisé des heures supplémentaires ?*

R. B. : La sous-traitance illégale ne saute pas aux yeux, mais il y a une partie de la main-d'œuvre étrangère qui est illégale dans le BTP : beaucoup de Yougoslaves et de Turcs. Certaines entreprises partent dès la fin du chantier avant que l'URSSAF ou l'inspecteur du travail n'aient le temps de réagir. Pour brouiller leur piste, elles changent fréquemment de raison sociale.

Quant aux horaires des entreprises sous-traitantes, ils dépassent les trente-neuf heures en permanence et franchissent parfois, pendant la période des congés d'été et d'hiver, la barre du nombre maximum d'heures supplémentaires autorisé. Pour que ça ne se voie pas dans les registres, la rémunération est indirecte, par échange de bons procédés ou passe par l'octroi de primes. L'incertitude impose de s'en tenir à un niveau d'effectifs bas et donc la hausse de l'activité se répercute sur les horaires. Mais il est impossible d'en connaître réellement le volume.

V. Vieille (ministère de l'Industrie, commanditaire de l'étude) : *Il est clair qu'on ne connaît pas la durée moyenne du travail dans les entreprises françaises de moins de cinq cents salariés. Quand on débat de la réduction de la durée du travail sans savoir si ça représente 5 % ou 10 %, on fait une erreur monstrueuse, car c'est quand même là-dessus que sont faites les hypothèses. Ce que dit R. Beaujolin sur la Maurienne, c'est le constat normal de tout inspecteur du travail sur le terrain : dans la mesure où on échappe à un système d'horaire de type taylorien - équipe dénommée, horaire strict, cartons de pointage - il ne peut pas savoir exactement combien de temps les gens travaillent.*

M. Berry : *Un tel système taylorien est devenu un luxe de riche. Toutes les entreprises sont dans une logique de survie, les gens sont mal payés, les heures supplémentaires sont bienvenues et il s'établit une connivence entre les acteurs.*

Que cherche le ministère ?

Int. : *Quelle était la véritable intention du ministère en passant cette commande d'étude ?*

V. Vieille : *Le contrat de travail - l'emploi - s'est bâti autour de l'idée d'une différenciation entre le contrat d'entreprise et le contrat de louage de service. On ne peut pas séparer l'étude du contrat de travail de l'étude des autres types de mobilisation de la main-d'œuvre. Tant qu'on n'aura pas pris conscience de ce mécanisme de différenciation - qui risque d'être un mécanisme de recomposition dans les prochaines années - on n'aura pas compris grand chose de ce qui se passe sur l'évolution de l'emploi. De plus, j'essaie de caractériser les éléments qui font la spécificité de l'emploi industriel, et donc le champ d'analyse qu'est l'industrie. Enfin, je suis convaincu que l'analyse macro-économique sur ce terrain-là ne sert à rien. Donc il faut chercher des bassins d'emplois étudiables, à taille humaine. De la transposition ultérieure à des bassins plus importants, ou de la comparaison avec d'autres bassins d'emplois je ne dis rien pour l'instant ; mais je trouve que ces apports sur le plan de l'analyse de l'évolution du marché du travail sont extrêmement importants : on a l'impression qu'une des fonctions de ce marché de la sous-traitance est d'essayer de faire reposer les contraintes sur le dernier maillon. Mais finalement ça ne marche pas si mal, 92 % des gens restent. Par contre il y a des dysfonctionnements, par exemple les meilleurs éléments du lycée technique s'exportent. Pourquoi l'investissement ne vient-il pas s'appuyer sur ce savoir-faire qui pourrait rester ? La*

¹⁸ L'obtention de la certification qualité est estimée par les PME rencontrées à 250 000 F.

motivation profonde est d'essayer de mieux comprendre ce qui est en train de se jouer dans les économies industrielles modernes et dans un bassin d'emploi à forte technicité en particulier, et de se poser éventuellement la question : "comment cela va-t-il perdurer ?".

Int. : *Votre exposé et le débat qui a suivi sont un épisode de l'interminable agonie de la science économique. Nous vivons avec l'idée que l'industrie serait fondamentalement un phénomène économique, financier et comptable. Or on est très désarmé pour lutter contre un tel raisonnement parce qu'il est formidablement instrumenté. On ne sait pas instrumenter la vie sociale, on ne sait pas, dans ce langage-là, exprimer la convivialité d'une vallée.*

L'industrie : 20 % de l'emploi

Int. : *Après tout cela, quel avenir ? Où sont les innovateurs ? Que peut apporter le tourisme ? Pour le moment il n'y a pas beaucoup de touristes en Maurienne. Il serait possible d'y attirer une clientèle italienne, mais ça n'a encore jamais été fait.*

R. B. : *J'ai pris récemment conscience que cette étude ne portait effectivement que sur 20 % de l'emploi en Maurienne. Ainsi, je me suis trouvée moi-même victime du mythe de l'industrie. C'est un fait que les budgets locaux sont essentiellement consacrés au développement de l'emploi industriel, que dans les structures de décisions locales il n'y a pratiquement que des représentants d'entreprises industrielles.*

Tout le monde ne parle que de l'emploi industriel. Les tentatives de développement de formations locales pour les métiers du tourisme rencontrent des obstacles : les jeunes hommes veulent être fondeurs, les jeunes femmes secrétaires, deux métiers disparus de la Maurienne ! Alors, ceux qui veulent bien travailler dans le tourisme se forment à Chambéry puis rejoignent d'autres vallées.

Int. : *L'intérêt d'examiner le développement économique avec le prisme de l'industrie a deux raisons majeures : la première c'est que le modèle de développement industriel a structuré l'ensemble de notre pensée sur les relations de travail aussi bien que sur l'économie ; la deuxième c'est qu'un pays qui fait le choix du service est un pays vulnérable à la délocalisation. Il sera toujours difficile de transformer une grosse rotative ou de transporter un four à fondre l'aluminium ; qu'on le veuille ou non, pour stabiliser une population, l'industrie est quand même plus efficace que les services.*