

Bref

CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

NOUVELLES CONTRAINTES, MUTATIONS ORGANISATIONNELLES, ENJEUX DE FORMATION : L'EXEMPLE DU CUIR-CHAUSSURES

La concurrence des pays à bas salaires a des répercussions lourdes sur les industries de main-d'oeuvre en France. Malgré des gains de productivité importants, beaucoup d'entre elles ont perdu des parts de marché. Il en est résulté une baisse des effectifs. Les entreprises qui font le mieux face sont celles qui innovent, tant en matière de produit qu'en matière technologique ou d'organisation du travail. Ces innovations modifient progressivement les systèmes de travail et les qualifications. La question de la formation et du développement des compétences des salariés apparaît bien souvent comme une des clés de la réussite économique de ces secteurs. Elle appelle des réponses originales en matière de gestion des ressources humaines et de construction de l'offre de formation.

La filière cuir regroupe la tannerie et la mégisserie, les fabricants de chaussures, la maroquinerie, la ganterie, les fabricants d'autres produits en cuir, la distribution. Le coeur de la filière¹ - chaussures et articles en cuir - emploie une main-d'oeuvre peu qualifiée et se caractérise par un poids non négligeable des activités et entreprises artisanales.

STRATÉGIES INDUSTRIELLES FACE A LA CONCURRENCE

Tous ces secteurs, comme l'ensemble des secteurs de main-d'oeuvre en France, ont connu dans la période récente (principalement depuis 1984), bien qu'à des rythmes et dates différents, des difficultés économiques liées à la concurrence de pays à bas salaires, à l'évolution des modes de consommation vers des produits moins coûteux² du fait de la stagnation du pouvoir d'achat en France, au poids croissant de la grande distribution réduisant l'autonomie et la marge bénéficiaire des fournisseurs.

Ceci a conduit à une forte chute des effectifs et de la production via des licenciements, voire des faillites d'entreprises.

- dans la chaussure : 52 000 personnes en 1985, 37 600 en 1990, 31 000 en 1994 (soit - 40 % entre 85 et 94) ; 405 entreprises en 1985, 274 en 1993 ; 18 milliards de francs de chiffre d'affaires en 85 et 15 en 94.

- dans la maroquinerie : 11 000 personnes en 1984, 15 000 en 1989, 11 000 en 1994 ; ce sont surtout les entreprises artisanales qui ont perdu des emplois.

(1) Ces secteurs doivent faire l'objet prochainement d'un contrat d'études prospectives.

(2) Ce mouvement récent s'inscrit dans un mouvement de plus longue période marqué par la réduction de la part des articles en cuir dans le budget des ménages (source Insee - Résultats n°50-51/1994).

La tannerie et la mégisserie ont connu des évolutions aussi défavorables par effet d'entraînement.

Les restructurations qui ont marqué cette crise sont encore en cours, plus ou moins avancées selon les secteurs et les types d'entreprises.

Afin d'affronter la concurrence par les prix, les entreprises qui ont survécu ont développé des stratégies diverses : recherche de nouveaux marchés à l'exportation en direction des pays industrialisés, politique de marques "grand public", souvent associée à des contrôles du réseau de distribution, spécialisation sur des niches (chaussures de sécurité, chaussures pour l'armée, chaussures d'enfants...) et surtout flexibilisation pour réduire les délais de réassortiment et faciliter les réactualisations.

DES POSITIONNEMENTS DIFFÉRENCIÉS SUR LE MARCHÉ

La période actuelle se caractérise donc par la différenciation des segments de marché et du positionnement des entreprises (Courault et alii, 1990). Les entreprises françaises du cuir-chaussures ne produisent pratiquement plus sur les segments les plus bas de gamme et pour lesquels seul le coût est l'avantage compétitif décisif : si elles se positionnent sur ces marchés, c'est par délocalisation vers les pays à bas coût de main-d'oeuvre. Sinon ces marchés sont pourvus par les importations.

L'évolution vers les produits haut de gamme est très sensible dans la maroquinerie par suite aussi bien de la montée en qualité et en création d'un certain nombre d'entreprises - pas toutes de grande taille - que par des disparitions plus nombreuses de celles spécialisées sur les produits moyen et bas de gamme. Cette évolution

- porteuse d'une image de création - a permis d'ouvrir largement les marchés de l'exportation, notamment vers l'Extrême-Orient. Pour les plus grandes, ce choix s'accompagne fréquemment du recours à la sous-traitance destiné à conférer davantage de souplesse dans la réponse aux à-coups du marché. Les entreprises qui restent sur des créneaux de production plus traditionnels ont souvent délocalisé une partie de leurs activités de production afin de peser sur les coûts.

Dans l'industrie de la chaussure, il n'existe plus de production de très bas de gamme en France. L'offre s'étend de produits moyen-bas de gamme aux produits de luxe. Le segment moyen-bas de gamme est principalement constitué de chaussures de femmes vendues pour une partie croissante en réassortiment et réactualisation. Les chaussures d'homme et d'enfant correspondent à des segments de marchés plus stables et moins sensibles aux effets de mode. Pour les segments plus haut de gamme, les entreprises semblent pouvoir continuer à vendre sur collection et en début de saison, du fait de leur politique de marque et de contrôle de la distribution, ce qui réduit le rôle des délais de production.

Ces différents segments de marché et le degré d'intégration entre production et réseau de distribution (chaîne de distribution propre à l'entreprise, vente en grande surface...) conditionnent le mode de "réactivité" de l'entreprise et, par voie de conséquence, l'organisation du travail et les qualifications.

La diversité des entreprises de l'industrie du cuir est d'autant plus forte que certaines d'entre elles (voire certains établissements) peuvent se situer sur plusieurs de ces segments ou sur des segments voisins. Qui plus est, la concurrence accrue oblige actuellement les entreprises à se déplacer d'un segment à l'autre ; si on peut attendre, à terme, une certaine stabilisation, dans l'immédiat ces déplacements sont encore fréquents.

Au total, il ne s'agit plus principalement de produire des biens standardisés en grande série mais des biens plus différenciés et des gammes plus larges dans des délais raccourcis. Les collections comportent de 100 à 400 modèles et dans certaines entreprises, les séries ne dépassent pas la dizaine de paires. Sur les produits "modes" de la gamme moyenne, les réassortiments représentent de 25 à 50 % des ventes. Les avantages compétitifs se résument donc de moins en moins aux seuls coûts de production et aux prix, bien que ceux-ci restent cruciaux, mais aussi :

- aux délais de réassortiment et de réactualisation dont la part dans les ventes est accrue dans certaines entreprises,
- à la qualité, soit liée aux contraintes de délais (on ne peut plus se permettre de défauts sur une paire de chaussures si le délai est d'une semaine entre la commande et la production, car on n'a pas le temps de les reprendre), soit liée à l'image de marque,
- à la capacité de création ou de développement d'une image de marque souvent associée à un contrôle de la distribution.

Dans ces conditions, il n'y a pas convergence vers un modèle unique en matière organisationnelle et technologique mais plutôt émergence d'une pluralité de modèles.

DE NOUVELLES ORGANISATIONS DU TRAVAIL EN ÉMERGENCE

Le modèle d'organisation du travail prévalant dans les industries du cuir (excepté dans les entreprises artisanales) est largement marqué des empreintes du taylorisme : coupure conception/fabrication, cloisonnement entre services, parcellisation des tâches, travail à la chaîne, calcul des temps, salaire au rendement... Dans un premier temps, la pratique plus rigoureuse du "taylorisme" -spécialisation poussée, précision accrue en matière de calcul des temps...- a d'ailleurs pu constituer une réponse aux pressions de la concurrence. C'est par exemple le cas dans quelques PME de la maroquinerie ou de la ganterie, qui ont récemment eu recours à une formalisation accrue des opérations productives (opérations types + calcul des temps) à partir d'un mode de travail "artisanal". Toutefois ces entreprises ne pratiquent pas la rémunération au rendement.

Les stratégies qui s'affirment en réponse à des contraintes de prix, de qualité et de délais ont conduit les entreprises à rechercher des marges de liberté dans deux autres directions :

- la modulation du temps de travail permettant de faire évoluer les horaires de travail en fonction des variations de la demande sur le marché. Sa mise en oeuvre soulève de nombreux problèmes d'application actuellement non ou mal résolus entre les partenaires sociaux : marges de variation de la modulation, interlocuteurs de la négociation, modes de compensation pour les salariés...
- des remises en cause plus ou moins partielles du modèle dominant d'organisation visant à réduire de manière drastique les délais de production afin, soit de pouvoir tester immédiatement un nouveau produit sur le marché, soit de répondre à plusieurs commandes de réassortiment.

Quelques entreprises - encore très peu nombreuses - travaillent en flux tendu, c'est-à-dire en fonction des commandes reçues, d'un bout à l'autre de la chaîne de production avec une organisation du travail en groupes autonomes ou encore îlots de production, composés d'une main-d'oeuvre plus polyvalente.

Dans d'autres entreprises, l'essentiel de l'activité continue à relever d'un système de production classique, la pratique du flux tendu avec groupes autonomes et (ou) polyvalence n'y est introduite qu'avec des objectifs précis et limités.

Enfin, d'autres entreprises, sans toucher au modèle taylorien dominant, cherchent à améliorer la flexibilité en développant une certaine polyvalence des opérateurs entre plusieurs opérations voisines de coupe, de piquure ou de montage. Il s'agit souvent d'une polyvalence où les opérateurs ne sont pas amenés à accroître leur quali-

fication dans la mesure où on les déplace vers des opérations moins complexes.

Ces innovations organisationnelles peuvent parfois intégrer des avancées technologiques apparues ces dernières années au niveau de la fabrication (coupe au jet d'eau, robot de montage...) mais surtout de la conception (CAO) ou de la gestion (GPAO).

Toutes ces tentatives d'évolution de l'organisation du travail se heurtent à des difficultés dont nous ne citerons ici que les principales :

- le coût de l'investissement supplémentaire en machines et en espaces lors du passage en flux tendus afin de s'adapter très rapidement à des cycles de fabrication différents d'une commande à l'autre ;
- les délais et les capacités d'intégration des innovations technologiques apparues ces dernières années tant au niveau de la conception que de la fabrication : on peut se demander si le retard pris dans l'intégration de certaines innovations ne risque pas de priver, à terme, les entreprises de possibilités nouvelles de réactivité ;
- le passage à une activité plus polyvalente de certains opérateurs, s'accompagnant parfois de pratiques d'auto-contrôle pour améliorer la qualité : souvent l'introduction de la polyvalence reste partielle, limitée, très orientée vers l'approche de la stricte dextérité nouvelle à acquérir, sans l'effort d'accompagnement ou de formation permettant de développer les capacités d'autonomie et de communication nécessaires à une organisation plus flexible, ni formes concrètes de reconnaissance. On retrouve là les difficultés traditionnelles des transferts du modèle japonais dans les entreprises occidentales (Coriat, 1991).
- la capacité de la maîtrise de production à dépasser un rôle technique et de contrôle du rendement pour avancer vers des fonctions d'animation d'équipe ou de gestion de production ; dans le même ordre d'idée, on peut citer la sous-estimation fréquente par les directions d'entreprises du rôle de l'encadrement de proximité dans l'accompagnement des changements et du travail préalable à engager...

Certaines de ces difficultés ne manquent pas de susciter de nouveaux enjeux en matière de formation, pas toujours clairs pour l'ensemble des partenaires -entreprises, organisations syndicales, organismes de formation- tant les relations entre eux manquent de continuité et sont dominées par des problèmes de gestion à court terme et de solutions immédiates. Avant de pointer les principaux enjeux, il nous faut décrire les principales caractéristiques de l'offre actuelle de formation et quelques difficultés objectives auxquelles elle se trouve confrontée.

UNE OFFRE DE FORMATION MARQUÉE PAR LA PRÉSENCE D'UN ORGANISME DE FORMATION SPÉCIFIQUE

Depuis 1967, le secteur compte un organisme de formation spécialisé, l'AFPIC, qui intervient tant en forma-

tion initiale qu'en formation continue. En formation initiale, le marché se partage principalement entre l'Éducation nationale et l'AFPIC. Cette dernière assure des formations pour adultes, pour la plupart homologuées par le ministère du Travail : près de 1000 stagiaires y ont ainsi été formés en 1992 dans ses 12 centres régionaux. L'Éducation nationale et l'AFPIC se sont progressivement situés sur des créneaux complémentaires en matière de formation. L'AFPIC a mis l'accent sur les formations de niveau V (équivalentes aux CAP-BEP), préparant directement aux emplois de production (formations spécialisées coupe, piqûre ou montage) tandis que l'Éducation nationale délaissait progressivement la préparation aux CAP et s'orientait vers des formations plus transversales, de type "matériaux souples", aux niveaux BEP, baccalauréat professionnel et BTS.

L'AFPIC occupe une position dominante pour ce qui concerne les formations ouvrières techniques de la chaussure. En maroquinerie, elle ne détient qu'une part du marché. Outre l'Éducation nationale et l'AFPIC, d'autres organismes proposent des formations initiales et continues (Centre technique du cuir, Centre technologique Grégoire, dépendant de la Chambre de commerce de Paris, Institut Colbert à Cholet,...).

L'adaptation de l'offre de formation aux besoins pose trois types de problèmes : la dispersion géographique des entreprises qui freine notamment la mise en place des recrutements à travers des formations en alternance, la diminution des recrutements de jeunes diplômés du fait de la réduction des effectifs et la faible capacité d'anticipation par les entreprises de leurs besoins de formation. Les compétences attendues des opérateurs ne sont pas les mêmes dans une entreprise qui tend à s'organiser sur le modèle des "groupes autonomes" ou dans une entreprise qui conserve une organisation plus traditionnelle. De même, les techniques utilisées et la variabilité des gammes de produits influent directement sur le type de qualification attendu du personnel d'atelier. Ces différents paramètres pèsent sur le développement de la polyvalence qui revêt des significations très différentes selon les entreprises. Malgré cette diversité on perçoit cependant des tendances générales qui permettent de pointer quelques enjeux forts en matière de formation.

LES ENJEUX DE FORMATION

La transformation des compétences des agents de fabrication

La position des entreprises du secteur par rapport à la concurrence est de moins en moins liée aux seules performances individuelles des opérateurs mais de plus en plus à celles du collectif de fabrication.

Les qualités traditionnellement exigées des opérateurs de fabrication sur un poste de travail - rapidité, dextérité...- restent nécessaires mais ne sont plus suffisantes pour s'adapter à de fréquents changements de gammes de produits, de postes de travail, à la pratique de l'auto

contrôle...Elles doivent être complétées par une plus grande polyvalence, la capacité à juger de la qualité d'un produit, à intégrer des contraintes temporelles, celle de se situer dans un environnement de travail plus large soumis à l'instabilité et à la pression des impératifs commerciaux.

Ces qualités ne s'acquièrent pas seulement par un développement des connaissances techniques sur lequel seul, pour l'instant, l'accent a été mis, mais supposent l'acquisition d'une plus grande capacité d'autonomie et de communication permettant à l'opérateur de comprendre la logique de l'entreprise ou ses contraintes, ce qui est attendu de sa cellule de travail, lui fournissant les moyens de dialoguer avec son encadrement et les collègues du groupe auquel il appartient.

L'évolution du rôle de l'encadrement

La professionnalité de l'encadrement de production ne repose plus simplement sur la connaissance concrète des différentes opérations de fabrication propres à des produits spécifiques, les articles en cuir ou la chaussure. Il s'agit maintenant de gérer de fréquentes variations de gammes de produits, donc de trouver en permanence l'organisation interne la plus adaptée, de veiller à la qualité....Ces nouvelles contraintes de production supposent donc pour l'encadrement une capacité de dialogue constante avec les agents de fabrication et un souci permanent de rationaliser la gestion des différents cycles productifs.

Ces qualités font actuellement fréquemment défaut à une maîtrise largement issue du terrain et ayant souvent des difficultés à dépasser un rôle technique, il y a donc là un enjeu de formation continue renvoyant à la perpétuation des filières professionnelles ouvrières. Elles sont davantage répandues chez les jeunes recrutés - en nombre très faible d'ailleurs - mais auxquels les entreprises reprochent un manque de savoir-faire adapté à la spécificité du cuir.

L'élargissement des compétences de l'encadrement est de nature à améliorer la fluidité de la production et la réactivité du système, à développer sa capacité à adapter et former la main-d'oeuvre en place ainsi qu'à créer de bonnes conditions à l'accueil de stagiaires en alternance.

Des collaborations entreprises-organismes de formation à inscrire dans le moyen terme

La rénovation des contenus de formation implique une collaboration étroite des organismes de formation - en premier lieu l'AFPIC - avec les entreprises et les organisations syndicales tant sur les contenus que sur les modalités pédagogiques. Cette collaboration doit se situer dans un horizon de moyen terme afin de dépasser les contraintes de l'efficacité immédiate qui président actuellement aux relations entre formateurs et entreprises.

Ceux-ci doivent réfléchir ensemble, en associant les organisations syndicales, aux objectifs assignés à la formation des agents de production comme de l'encadrement en partant des contraintes liées au positionnement des entreprises sur le marché, aux choix d'organisation du travail...C'est cet accord sur les objectifs qui devrait permettre de dégager les contenus de formation axés à la fois, pour les agents de production, sur les qualités techniques et les capacités d'autonomie, pour l'encadrement, sur les problèmes de gestion de production et d'animation d'équipe. Ces contenus de formation pourront être développés soit dans le cadre de la formation initiale des adultes, soit dans le cadre de la formation en alternance pour les jeunes, soit dans celui de la formation continue pour la main-d'oeuvre en place.

Cette concertation devrait s'inscrire dans un cadre décentralisé afin d'adapter au mieux l'offre de formation aux spécificités des entreprises d'une région, voire d'un bassin d'emploi, et de pouvoir traiter plus efficacement des complémentarités à créer entre les dispositifs de formation existants, notamment l'AFPIC et l'Éducation nationale. Cette recherche de complémentarités n'exige pas nécessairement une "mise à plat" complète des certifications existantes, mais plutôt leur adaptation dans une perspective de parcours d'intégration professionnelle dans le secteur.

Isabelle Borrás, Bernard Tabuteau

• • • BIBLIOGRAPHIE • • •

Courault B. et alii (1990), "L'industrie de la chaussure en Europe : vers plus de flexibilité", *Dossier de recherche n°35*, Centre d'Études de l'Emploi.

Coriat B. (1991), *Penser à l'envers*, Ch. Bourgeois, Paris.