
**CENTRE D'ETUDES
ET DE RECHERCHES
SUR LES QUALIFICATIONS**



FAIRE D'UN INSTITUT UNE ENTREPRISE ?

**(Le cas d'un établissement public
à caractère industriel et commercial)**

Marie-Annick BARTHE

Laboratoire d'économie sociale (LES)
Université de Paris I

**FORMATION - QUALIFICATION - EMPLOI
COLLECTION DES ETUDES**

MONOGRAPHIES POETE

Cette vague d'enquêtes donne lieu à la publication de onze monographies dont on trouvera ci-dessous les titres et une présentation rapide.

*Ces onze fascicules sont disponibles au CEREQ
9, rue Sextius Michel, 75015 PARIS - Tél : (1) 45.75.62.63
Service Librairie : poste 260*

**Volume 1 : L'insertion d'une petite entreprise de main-d'œuvre dans un grand groupe industriel
(le cas d'une PME de la construction électrique)
Frédérique RYCHENER - LEST**

L'insertion de cette PME dans un groupe s'accompagne d'une formalisation croissante de sa gestion et d'un resserrement de son champ d'activité. Ce processus engendre de fortes tensions avec son mode de fonctionnement antérieur fondé notamment sur des capacités d'initiative très personnalisées.

**Volume 2 : L'automatisation comme substitut au travail ouvrier non qualifié
(le cas d'une grande entreprise de la construction électrique)
Fadi ABILLAMA - IREDU**

Cette entreprise fabrique un produit banal et peu évolutif. Confrontée à de sérieuses difficultés économiques, elle a engagé une profonde recomposition de ses structures et de son fonctionnement. Une organisation taylorienne cède progressivement la place à un processus plus automatisé et à une association du personnel pour la résolution des problèmes de qualité.

**Volume 3 : Une PME en forte croissance
(le cas d'une entreprise de l'électronique professionnelle)
Christine AGACHE, Michel AGNES et Michel SUEUR - LAST-LASTREE**

Cette entreprise se caractérise par une forte croissance de ses effectifs (ingénieurs et cadres en particulier) et encore plus de son activité. Le taux d'investissement est très fort, la recherche active, les qualifications s'élèvent. La conjugaison des "investissements" inclut également un renforcement de la fonction technico-commerciale qui devient prééminente.

**Volume 4 : Une SCOP en cours de modernisation accélérée
(le cas d'une entreprise de l'ameublement)
Hervé LHOTEL - GREE**

D'ores et déjà, cette entreprise se caractérise par sa bonne santé dans un secteur en déclin. La poursuite de la modernisation se fonde sur des investissements matériels (équipements) et immatériels (marque, réseau de distribution) importants. En outre, l'organisation du travail est en profonde évolution.

**Volume 5 : La restructuration tardive d'une entreprise commerciale
(le cas d'une entreprise de la distribution)
Marie-Béatrice ROCHARD - CRESEP**

Cette entreprise connaît des difficultés financières et économiques persistantes liées d'abord à un rétrécissement de ses débouchés. Elle n'arrive que lentement à dégager un projet homogène de nature à pallier les conséquences négatives de relations internes problématiques et de rapports avec les fournisseurs fondés sur des prix bas, mais qui ont pour conséquence une qualité insuffisante des produits achetés.

FAIRE D'UN INSTITUT UNE ENTREPRISE ?

**(Le cas d'un établissement public
à caractère industriel et commercial)**

Marie-Annick BARTHE

**Laboratoire d'économie sociale (LES)
Université de Paris I**

Cet institut est investi de missions de service public
visant en particulier à la constitution d'un patrimoine.
Dans un contexte où la réglementation a fortement évolué,
l'EPIC s'est engagé partiellement dans une logique
d'exploitation marchande.
Quel compromis s'établira entre ces diverses logiques ?

**COLLECTION DES ÉTUDES N° 40.6
Octobre 1988**

SOMMAIRE

1. POSITIONNEMENT ECONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL DE L'ENTREPRISE	6
1.1. Un financement particulier qui pose des questions de cohérence et de prévision	6
1.2. L'établissement et ses marchés : le ballotement entre les missions du service public, leur logique et celle du marché	8
1.3. L'héritage de son ancien groupe d'appartenance	9
2. LA CONFIGURATION PRODUCTIVE	9
2.1. Une production éclatée et à inégale potentialité de développement	9
2.2. Une organisation fonctionnelle à la croisée d'une logique patrimoniale et d'une logique de l'exploitation	11
2.3. Structure, constitution et gestion de la main-d'oeuvre	12
3. AJUSTEMENT ET PERSPECTIVES	15
3.1. La marchandisation des archives	15
3.2. Entre une culture "service public" et une "culture d'entreprise"	16
CONCLUSION	16

Cet Institut est un établissement public de l'Etat à caractère industriel et commercial (EPIC) doté de l'autonomie administrative et financière et employant environ 1350 personnes, réparties sur neuf implantations différentes. La Loi du 29 juillet 1982 sur la communication audiovisuelle définit les missions de cet Institut : la mémoire vivante, la réponse aux besoins de formation sur le secteur, la création, la recherche, la commercialisation et l'action internationale.

Il est né de l'éclatement de l'ORTF en sept organismes en 1974. C'est un amendement sénatorial au projet de loi sur l'audiovisuel qui est à l'origine de sa naissance. Le caractère incident de cette création est important : les sénateurs se sont rendu compte que dans aucun des nouveaux organismes le projet initial n'avait repris des missions qui existaient dans l'ex-ORTF (l'archivage, la formation et la recherche). L'Institut a donc regroupé les missions qui n'avaient pas été attribuées, d'où des problèmes de cohérence entre ces missions mais aussi d'image pour un organisme créé par raccroc.

Cette difficulté à définir une unité d'activité et de produit pour cet établissement public apparaît de façon exemplaire à travers son appartenance, réductrice eu égard à sa production réelle, au poste "conservation du patrimoine naturel" de la nomenclature d'activités et produits (NAP) qui regroupe les services non marchands à caractère public (conservation des monuments classés, des palais nationaux, des archives, ainsi que la gestion des musées, des activités botaniques et zoologiques). Or, si une partie de ses activités relève de ce poste, les activités de recherche scientifique et technique sont évacuées, de même que des services marchands comme les activités d'enseignements spécialisés et professionnels. Toute comparaison par rapport à la branche définie par la NAP est donc sans objet.

Les problèmes de méthode apparaissent par conséquent fondamentaux lorsque l'on aborde un établissement de cette nature, puisque des activités composites sont regroupées dans un même ensemble, sans avoir de statut autonome ou démarqué, du type filiale ou établissement d'entreprise, des activités non marchandes à caractère et financement publics, en situation de quasi-monopole, coexistent à côté de services marchands, évoluant sur des marchés très concurrentiels, financés sur des recettes contractuelles et ayant déjà intégré toutes les conditions de fonctionnement d'une entreprise du secteur marchand.

CARTE D'IDENTITE

- **Statut : EPIC.**
- **APE : 9612 Conservation du patrimoine culturel.**
- **Autres activités :**
 - 8203 Enseignements spécialisés et professionnels et enseignements supérieurs.
 - 9311 Recherche scientifique et technique.
- **Date de création : Loi sur l'audiovisuel du 7 août 1974.**
- **Entreprise mono-établissement :**
- **Effectif au 31.12.1984 : 1350 (950 emplois autorisés par la Loi de Finances et 400 occasionnels).**
- **Structure des 370 millions de francs constituant le budget 1985 :**
 - redevance audiovisuelle 21 % ;
 - contributions forfaitaires versées par les chaînes 47 % ;
 - ressources contractuelles propres 32 %.

1. POSITIONNEMENT ECONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL DE L'ENTREPRISE

1.1. Un financement particulier qui pose des questions de cohérence et de prévision

Le modèle d'analyse financière de l'entreprise privée n'est pas totalement transposable à cet organisme sans risquer de commettre certaines erreurs d'interprétation. En effet, l'Institut est un établissement public, astreint par voie de conséquence à des missions de service public, pour lesquelles il bénéficie d'un financement tout à fait particulier : des contributions forfaitaires versées par les radios et les chaînes publiques (1) et qui, en 1985, constituaient 47 % de son budget, un accès direct à la redevance audiovisuelle pour quelque 21 % de son enveloppe budgétaire, le reste, soit 32 %, provenant de ressources contractuelles propres. Cette structure de ressources n'est pas du tout reproduite dans les mêmes proportions sur les différentes activités que regroupe cet EPIC : les archives fonctionnent pratiquement uniquement sur la redevance et les contributions, la formation professionnelle se finance sur des ressources contractuelles propres, tandis que la recherche mixe ces deux types de financement.

Il faut donc apprécier les soldes de gestion listés ci-dessous en gardant à l'esprit cette spécificité du financement et de l'activité de cet organisme. Le chiffre d'affaires n'est pas ici le seul produit des ventes mais la somme de la redevance, des contributions forfaitaires et des ressources contractuelles.

	1980	1981	1982	1983	1984
CAHT	198.5	203.5	253.5	287.6	322.5
%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
VABCF	125.3	164.6	239.4	278.1	267.3
%	63.1	80.9	94.4	96.7	82.9
Ch. Pers.	116.6	136.4	169.8	190.9	203.2
%	58.7	67.0	67.0	66.4	63.0
EBE	8.7	28.2	69.6	87.2	64.1
%	4.4	13.9	27.5	30.3	19.9
PBCAI	9.0	22.6	36.4	36.3	28.4
%	4.5	11.1	14.4	12.6	8.8

Valeur en millions de Francs.

CAHT : Chiffre d'affaires hors taxe.
VABCF : Valeur ajoutée brute au coût des facteurs.
Ch. Pers. : Charges de personnel
EBE : Excédent brut d'exploitation.
PBCAI : Profit brut courant avant impôt.

(1) A l'époque TF1, A2 et FR3.

De 1980 à 1984, le chiffre d'affaires progresse régulièrement même si l'on observe un léger fléchissement des soldes de gestion en fin de période. Le taux de la valeur ajoutée (VABCF/Chiffre d'affaires) est particulièrement élevé car l'activité est fortement tertiaire : les consommations de matières premières sont donc réduites tandis que les charges en personnel absorbent les deux-tiers du chiffre d'affaires.

● **Un investissement important et non autofinancé**

LES INVESTISSEMENTS				
	1981	1982	1983	1984
Taux d'investissement	13.3	18.0	12.2	15.2
Capacité d'autofinancement.	11.5	3.2	27.1	2.4
Taux de couverture	0.52	0.07	0.68	0.05

Le taux d'investissement de cet établissement public est considérable : la mise en place d'un système informatisé de gestion des documents d'archives, la restructuration des implantations immobilières et l'acquisition de matériel de pointe pour la formation professionnelle aux métiers de l'audiovisuel nécessitent un effort soutenu. Cet investissement n'est que très partiellement autofinancé par l'établissement : taux d'investissement et taux de couverture évoluent, sur les quatre années étudiées, avec apparemment une certaine indépendance. En fait, l'investissement est financé sur une importante dotation sur la redevance, l'autofinancement la complétant de façon variable selon les années.

C'est donc là aussi sa spécificité d'établissement public, astreint à des missions de service public, qui explique cet atypisme de l'investissement et de son financement par rapport aux pratiques des entreprises traditionnelles.

De plus, cet investissement "matériel" ne restitue que partiellement l'effort consenti par cet organisme puisque les investissements incorporels, ou intellectuels, en formation, recherche, logiciel, publicité, représentent un montant avoisinant. Ainsi, pour l'année 1985, les investissements matériels seraient de 32 millions, tandis que les investissements immatériels approcheraient les 29. Si ces dépenses n'ont pas tout à fait le statut noble d'investissement, elles sont porteuses d'effets sur le fonctionnement d'ensemble de cet établissement. Elles caractérisent bien l'appartenance tertiaire de cet Institut, même s'il s'agit ici du tertiaire en partie non marchand et à financement public.

La coexistence d'une logique administrative et d'une logique de marché en matière de budget a posé et pose d'ailleurs problème. La prévalence jusqu'à ces dernières années du budget de type administratif - notification du budget puis dépense de celui-ci sans mise en relation avec le niveau d'activité - a été remise en question du fait de son caractère peu incitatif et créateur de différences notables de conception et de moyens budgétaires, entre les pôles de l'établissement, sans qu'aucune péréquation ne vienne corriger les affectations initiales. L'accent a été mis depuis sur l'homogénéisation du fonctionnement budgétaire entre les différentes directions et sur la volonté de donner un rôle plus incitatif au budget. Une négociation annuelle est dès lors menée avec chaque direction, négociation fondée sur des prévisions d'activité et d'objectifs, et aboutit, ultérieurement, à des procédures de suivi et de contrôle du respect des prévisions avancées.

Si de nouveaux instruments de gestion ont été mis en place, ils rencontrent néanmoins les limites que pose un financement à caractère public : il empêche une programmation budgétaire certaine, puisque des incertitudes pèsent d'une année à l'autre sur la reconduction de l'ensemble du budget. Ces aléas jouent alors que le plan de développement mis en oeuvre requerrait une prévision de financement, notamment en matière d'investissement, sur un terme plus long que celui d'une année budgétaire. L'Institut tente de solutionner ce problème en augmentant son autofinancement, c'est-à-dire en développant ses ressources contractuelles propres.

Par ailleurs, le versement de contributions forfaitaires par les chaînes a rencontré lui aussi des difficultés administratives dans la mesure où la quantité à produire pour ces sommes forfaitaires n'avait jamais été fixée. La forte augmentation des demandes de services des chaînes a entraîné une renégociation de cet accord : depuis 1984, un système de seuil a été instauré au-delà duquel le service assuré pour les chaînes n'est plus inclu dans le forfait versé mais leur est facturé. Sur ce point également le problème tournait autour des arbitrages donnés au sein du secteur entre service public et logique marchande. Si le caractère marchand du service rendu s'affirme, il est compréhensible qu'il faille lier les prestations fournies au prix payé ; dans le cas contraire, les exigences du service public empêchent la formation totale d'un lien de ce type.

1.2. L'établissement et ses marchés : le ballotement entre les missions du service public, leur logique et celle du marché

Les productions de cet organisme s'inscrivent dans le cadre strict d'un cahier des charges : elles ne répondent donc pas *a priori* aux impératifs du marché mais aux missions commanditées par les pouvoirs publics au nom de l'intérêt collectif. L'évolution du cadre législatif influe davantage, jusqu'à présent, sur la dynamique d'évolution de cet organisme que les ajustements ou les restructurations résultant d'une adaptation aux contraintes du marché.

Par delà ce cadrage d'ensemble, l'observation montre qu'il n'y a pas une insensibilité des productions de cet Institut aux transformations affectant le marché et que, bien au contraire, il tente de s'y adapter, voire de préparer une mise sur le marché progressive de certaines de ses activités, grâce aux moyens que sa situation d'opérateur public lui a permis de capitaliser. Les situations sont donc très contrastées suivant les activités :

● Les archives

Elles ont une mission de conservation du patrimoine audiovisuel public qui a été affirmée dans la Loi sur l'audiovisuel de 1982, mission qui était à l'origine non marchande puisque financée par les contributions forfaitaires versées par les chaînes. L'accumulation rendue possible durant une dizaine d'années grâce au statut et au financement public place cette activité dans une situation de quasi-monopole sur le marché français. Ce rôle de conservateur est de plus en plus interpellé par l'explosion de la demande de programmes et la montée d'une clientèle privée, d'autant que l'Institut aurait un poids potentiel indiscutable compte tenu de la richesse de son fonds d'archives. Des tentatives voient ainsi le jour pour offrir des services, des produits et le montage d'opérations de coproduction à des partenaires publics et privés.

● La formation professionnelle

C'est une activité marchande évoluant sur un marché très concurrentiel et dont le financement est à base contractuelle. Si, à la disparition de l'ORTF, l'organisme était en position de monopole, les autres sociétés se sont depuis dotées de services de formation qui leurs sont propres, sans compter la multiplication des sociétés prestataires de services de formation sur le marché. Mission de service public et prestations marchandes coexistent ici sans problème pour une activité dont la vocation commerciale est très affirmée.

● La recherche

Elle combine simultanément des activités non marchandes et marchandes. Les premières, de loin les plus considérables, ont une fonction de création et de "prestige" dans le domaine audiovisuel mais aussi, musical. D'autres services sont par contre spécialisés dans des missions d'audit et d'expertise, à financement contractuel, même si les clients viennent surtout du public (comités interministériels pilotant le plan recherche-image et le plan câble, collectivités locales). Enfin, un service s'occupe de la recherche en matériel sur les images en trois dimensions et s'est associé avec des industriels pour leur montage industriel et leur exploitation commerciale.

1.3. L'héritage de son ancien groupe d'appartenance

La structure et l'activité actuelle de cet organisme ne peuvent se comprendre qu'en référence à son ancienne appartenance au groupe ORTF et à la division du travail dans le secteur "audiovisuel public" qui s'est opérée à l'éclatement de ce dernier, même si depuis des facteurs propres ont influé sur sa dynamique d'évolution (comme la loi de l'audiovisuel de 1982 qui a confirmé son autonomie et ses domaines d'intervention). La comparaison avec ce secteur apparaît sans objet puisqu'il n'y a pas (ou peu) superposition des tâches avec d'autres organismes, du fait précisément de la création de cet établissement fondée sur une répartition des missions dans le secteur.

Tout en ne relevant plus de ce groupe, cet Institut conserve la marque de son ancienne appartenance dans son système particulier de financement (2) et dans ses instruments de gestion des ressources humaines (avec une convention collective qui couvre l'ensemble du personnel de l'audiovisuel public, avec une commission qui règle la mobilité des personnels entre ces entreprises, avec un fonds d'assurance formation commun, avec également un centre inter-organisme public de radio et de télévision française qui gère le patrimoine immobilier, les cantines des comités d'entreprise des sociétés de l'ancien ORTF).

La politique du personnel conduite par cet établissement public doit donc composer avec une véritable "nostalgie de groupe" puisque les sociétés de l'ex-ORTF ont eu pour démarche, durant les trois dernières années précédant l'enquête, et sous l'impulsion des syndicats, de tenter de reconstituer fictivement l'unité de l'ancien groupe.

2. LA CONFIGURATION PRODUCTIVE

2.1. Une production éclatée et à inégale potentialité de développement

La production de cet établissement est éclatée, tant géographiquement (sur neuf sites) que sur l'ensemble des actions conduites (la conservation, la formation et la recherche), même si actuellement sa stratégie de développement se recentre sur les archives et les images en trois dimensions. Les autres activités apparaissent soit comme des productions d'appoint, soit comme des survivances historiques et légales : il n'y a pas vraiment de projet de développement les englobant qui soit actuellement conçu par la direction.

LA COMBINAISON PRODUCTIVE

- **Capital engagé par tête : 426.6 KF.**
- **Taux de participation financière à l'obligation légale en matière de formation continue :**
 - de 1982 à 1984, il constitue en moyenne 6,6 % de la masse salariale ;
 - de 1978 à 1981, il en représente en moyenne 3 %.
- **Taux d'encadrement : 63,8 % en 1984**

(2) Les contributions forfaitaires versées par les chaînes d'une part, au titre des missions assurées pour leur compte, et la dotation sur la redevance d'autre part, même si l'Institut perçoit par ailleurs de plus en plus de recettes contractuelles.

● Les anciennes et les nouvelles images

Les archives constituent le seul outil technique de production tel qu'on peut le percevoir, au sens classique du terme, bien qu'il ne soit encore qu'en voie de constitution. Les différents stades du circuit d'archivage viennent d'être réorganisés autour d'un nouveau système de gestion informatisée des documents.

Le phénomène nouveau, concernant ces anciennes images, c'est qu'elles sont devenues un bien rare. Cette intrusion de la logique économique dans la conservation des documents audiovisuels est imputable à deux facteurs :

- l'élargissement des créneaux de programmation sur les chaînes publiques, la création de nouvelles chaînes par voie hertzienne, ou par câble, démultiplient la demande de programmes audiovisuels puisqu'aucun pays au monde n'a une capacité de production et un stock d'images à la mesure de ses besoins ;

- si le coût de revient de ces productions audiovisuelles était autrefois amorti grâce à une seule diffusion à l'antenne, actuellement il ne l'est qu'après passage sur les canaux de plusieurs diffuseurs. Cette tendance se renforce de plus en plus puisque ces produits connaissent une dérive vers l'amélioration de la qualité (mise en scène de plus en plus prestigieuse, embauche d'acteurs de renom, décors plus élaborés, accroissement des moyens au niveau de la prise de vue et du montage) et donc vers les surcoûts.

Un véritable enjeu relatif à la circulation des programmes apparaît donc. De biens culturels, les archives deviennent également des "biens économiques" : il convient dès lors de les gérer au mieux, en allégeant les servitudes liées à leur exploitation (réduction des coûts de conservation, amélioration de l'accès aux documents, simplification de la gestion des droits d'auteur qui leur sont attachés).

Parallèlement à la réactivation de ce marché des anciennes images, s'ouvre un autre marché pour les images dites "nouvelles", c'est-à-dire les images en deux et trois dimensions (2D et 3D). L'établissement a contribué de façon importante à la recherche en matériel concernant cette technologie en créant un système qui lui est propre. Ce matériel, mis au point dans le département recherche, en est actuellement à la phase de développement industriel et de commercialisation, réalisée grâce à l'association, au travers d'une filiale, avec un grand groupe industriel qui apporte sa compétence et son savoir-faire techniques en la matière.

● Un pôle "production immatérielle" à croissance douce, intervenant en appoint

L'établissement produit par ailleurs de la formation, mais aussi des recherches-études, des missions d'audit et d'expertise (ce dernier ensemble est dénommé "recherche papier-crayon") qui constituent des prestations de services opérant à "technologie stagnante", même si l'environnement technologique entre en jeu pour la mise en place des stages ou pour le choix des études conduites (plan-câble ou image 3D, par exemple).

L'évolution de ces productions n'est pas inscrite dans un projet de développement industriel mais se définit plutôt en termes d'objectifs par rapport au marché, de réponse aux besoins d'une clientèle. Ces activités reposent donc essentiellement sur une stratégie commerciale où la réponse aux besoins exprimés ou détectés apparaît fondamentale. La gamme des prestations proposées n'est donc pas arrêtée mais s'élabore en fonction des demandes.

● Un pôle historique et "de prestige", à activité uniquement garantie par le cahier des charges

C'est sans doute le pôle le plus écarté des projets de développement et de la nouvelle répartition des ressources financières qui se négocie actuellement sur le secteur. Les activités de ces services, que ce soit dans le domaine musical ou dans le domaine des programmes, sont tournées vers la création et la recherche : elles connaissent actuellement de profondes difficultés à positionner, et à faire accepter leur production par les chaînes qui, non seulement ne les financent plus au prorata des quantités fixées par

les obligations du cahier des charges, mais les diffusent de moins en moins, ou à des heures d'écoute peu valorisantes.

Un problème de conception des produits et de négociation de leurs débouchés se pose donc. Des solutions ont été ébauchées par l'intermédiaire du montage d'opérations de coproductions avec différents partenaires diffuseurs, ou au travers d'une tentative de prise de participation dans la septième chaîne qui aurait permis un accès direct à la diffusion.

Néanmoins, la revendication la plus souvent mise en avant dans ces directions est le respect strict des obligations émises dans le cadre du cahier des charges - position rigide qui traduit, sans doute, des craintes sur le résultats des négociations en cours et qui vont plutôt dans le sens d'un assouplissement ou d'un réajustement des obligations réglementaires.

2.2. Une organisation fonctionnelle à la croisée d'une logique patrimoniale et d'une logique de l'exploitation

Exploiter un fonds d'archive dans une optique marchande oblige à une autre approche des techniques d'archivage. En effet, dans une optique patrimoniale, on gère de la même façon l'ensemble des heures de programme en stock et on restaure les programmes indépendamment des priorités des utilisateurs. L'exploitation des archives, en obligeant le fonds à répondre aux demandes d'une clientèle, impose une restructuration sur deux aspects techniques du circuit d'archivage :

- elle réclame tout d'abord une approche sélective des archives, c'est-à-dire comportant une appréciation sur le contenu des émissions, sur leur potentialité et leur destination : valorisation à court terme ou matériaux historiques destinés à la postérité, etc. D'ores et déjà, l'établissement a mis en place des notices d'émissions portant une appréciation sur le contenu documentaire : des supports différenciés sont prévus selon la valeur intrinsèque de l'émission et sa réutilisation prévisible. Tout le problème en la matière est de s'entendre sur les critères de sélection des documents. Dans une optique de l'exploitation, le critère déterminant de catalogage des documents devient leur valeur de rediffusion ou leur réutilisation possible pour créer un nouveau produit susceptible d'être commercialisé (insertion d'extraits, nouveau montage vidéo à partir d'archives, etc.). Tout document n'a plus seulement de valeur en soi mais a surtout, dans cette optique, une valeur d'usage. Ainsi, sur le stock d'environ 300 000 heures de programme détenu par l'établissement, la commercialisation ne semble devoir porter que sur 1 à 2 % du fonds ;
- elle demande une intensification et un redéploiement des moyens affectés à la restauration des programmes. En effet, les limites rencontrées actuellement à ce niveau compromettent l'exploitation commerciale des programmes, tout autant d'ailleurs que la simple mise à disposition du fonds patrimonial audiovisuel national. L'ensemble des clients sont et seront rapidement confrontés à la gravité de ce problème technique et économique.

Si l'on s'en tient à ce scénario de mise en adéquation des archives à la demande, n'y-a-t-il pas en filigrane, à terme, une segmentation prévisible du fonds de l'établissement en plusieurs pôles dominés par des logiques d'archivage, de restauration, de consultation, de visionnage et de distribution des documents différentes ? La logique marchande suppose indéniablement une autre approche de l'analyse de documents et de l'organisation des stades de traitement et de valorisation des collections.

Cette tentation d'orienter la production en fonction des besoins manifestés par le marché s'accompagne sur cet établissement d'un ascendant de plus en plus fortement marqué de la fonction commercial-développement : appellation révélatrice au demeurant du projet dont elle semble être le coeur. Cette fonction, présente au niveau de la direction générale, s'occupe uniquement du pôle "images" de l'établissement - la formation continue ou la recherche "papier-crayon" prenant directement en charge, à leur niveau, la commercialisation de leur activité. Cette répartition des rôles est révélatrice du projet qui anime cet organisme et de l'absence d'intégration de certains pôles dans cette dynamique.

2.3. Structure, constitution et gestion de la main-d'oeuvre

- **Un mouvement d'ensemble pour homogénéiser les statuts et les systèmes de classification de la main-d'oeuvre**

Une convention collective de la communication et de la production audiovisuelles a été conclue le 31 mars 1984, entre l'Association des employeurs des personnels de l'audiovisuel du secteur public et les syndicats du secteur (excepté la CGT). Cette convention a été voulue la plus uniforme possible tant sur les modes de recrutement, le système salarial, que sur la durée du travail, les congés, la couverture sociale ou les conditions de cessation d'activité.

L'idée des signataires était d'établir des conditions d'emploi semblables entre les salariés de cette branche et de resserrer les relations économiques entre les entreprises publiques. Des tableaux de concordance entre les groupes de qualification des différents organismes ont, par exemple, été établis de façon à homogénéiser contenu et statut des postes de travail et à faciliter ainsi la mobilité inter-entreprise. Contre-partie de ces regroupements, les spécialisations les plus pointues, le professionnalisme acquis par certaines catégories ont été un peu gommés pour faire rentrer tous les personnels dans le même cadre.

Par ailleurs, des protocoles définissant les conditions d'emploi, de travail et de rémunération, ainsi que les garanties sociales, ont été arrêtés, au sein de cette convention, pour tous les personnels travaillant au cachet sur le secteur, c'est-à-dire les intermittents techniques et artistiques.

Lorsque cette nouvelle convention collective est rentrée en application au 1er décembre 1984, les personnels statutaires et les 175 "hors-statuts" de l'Institut, c'est-à-dire ceux qui étaient expressément exclus des dispositions du statut de l'établissement, y ont été intégrés.

Les salaires des hors-statuts étaient jusqu'alors négociés de gré à gré, réévalués comme les personnels statutaires, selon les augmentations de l'accord de salaire, mais ils ne bénéficiaient pas d'une progression automatique selon les grilles, de toutes les dispositions de protection sociale propres à l'établissement, et leurs rémunérations n'étaient abondées d'aucune prime. Ces agents avaient été recrutés ainsi pour donner plus de souplesse à la procédure d'embauche, c'est-à-dire sans passer par l'accord des ministères de tutelle : les Finances et la Communication audiovisuelle. Ce personnel hors-statut était à forte dominante masculine et se situait presque exclusivement dans la catégorie "ingénieurs-cadres" puisqu'il était recruté sur des postes de formateurs et de chercheurs.

Cet établissement a une main-d'oeuvre qui s'est un peu féminisée sur les cinq dernières années puisque la proportion de femmes est passée de 49 % en 1978 à 52 % en 1984, avec une prépondérance qui s'affirme dans la catégorie technicienne, au travers notamment du groupe des documentalistes du département des archives. Cet organisme est exemplaire d'une certaine progression professionnelle des femmes sur la période - moins souvent ouvrières et plus souvent cadres.

Au total, si l'on détaille l'évolution des différentes catégories d'emploi sur l'Institut, trois tendances apparaissent :

1) *Le personnel employés et ouvriers est en recul*

Sa part dans les effectifs de l'établissement diminue constamment puisqu'elle passe de 38 % en 1978 à 26 % en 1984. La faible importance de la production de plateau à l'Institut explique l'absence d'instauration d'une hiérarchie ouvrière complète, rassemblant tous les groupes de qualification.

Par ailleurs, les ouvriers et employés bénéficient moins souvent des stages de formation continue et, lorsqu'ils y accèdent, c'est pour suivre les formations qui sont *a priori* les moins qualifiantes.

LA MAIN-D'OEUVRE ET L'EMPLOI

Evolution de la structure des emplois (*)

	1978		1981		1984	
	Eff	%	Eff	%	Eff	%
Ingénieurs-Cadres	257	27.2	268	30.0	293	30.2
Techniciens-Maîtrise	325	34.4	329	36.8	426	43.8
Employés-Ouvriers	362	38.4	297	33.2	253	26.0
TOTAL	944	100	894	100	972	100

(*) Statutaires et hors-statuts (occasionnels exclus).

Evolution du taux de féminisation par catégorie

	1978	1981	1984
Ingénieurs-Cadres	25.7	30.6	37.6
Techniciens-Maîtrise	53.2	55.9	59.2
Employés-Ouvriers	62.2	59.9	57.2
TOTAL	49.2	49.7	52.1

Ancienneté moyenne dans l'entreprise :

- proportion de 0 à 5 ans : 26,4 % ;
- proportion de plus de 10 ans : 39,3 %.

Age moyen en 1984 : 37,9.

Proportion de moins de 35 ans : 65,8 %.

2) Le personnel techniciens devient prépondérant et se "professionnalise"

La catégorie des techniciens se renforce sur toute la période en passant de 34 % des effectifs en 1978 à 44 % pour l'année 1984. La majeure partie des recrutements effectués concerne ces personnels. De plus, ils sont embauchés sur des contrats à durée indéterminée - pratique qui est moins systématique pour les autres catégories.

C'est un véritable enjeu de professionnalité de cette main-d'oeuvre sur lequel se mise en partie le développement de cet organisme. Cette exigence de professionnalisation passe tout d'abord par des demandes très pointues à l'embauche, en matière de diplôme, mais aussi, par la suite, par la mise en place d'opérations lourdes de formation continue. La durée de stage des techniciens et surtout le coût de l'heure de formation sont sans commune mesure avec ceux des autres catégories (le nombre d'heures de stage par stagiaire est, par exemple en moyenne, de deux à trois fois plus élevé pour les techniciens que pour les ingénieurs-cadres ou les employés-ouvriers entre 1978 et 1984).

L'évolution des tâches de ces personnels est étroitement liée à celle des techniques documentaires, vidéo et informatiques. La mise en place du nouveau système de gestion informatisée des documents a par exemple réclamé une nouvelle approche de l'organisation du travail, un recentrage de certaines opérations

qui étaient délocalisées et une réécriture du contenu des différentes fonctions. Cette restructuration d'ensemble a été conduite en sensibilisant parallèlement les personnels à l'Informatique documentaire et en les recyclant.

Mais la professionnalisation de ces personnels techniciens peut rentrer en conflit avec la rationalisation entraînée par l'informatisation et la marchandisation de plus en plus poussée de l'établissement : elles sont en effet porteuses d'une perte de maîtrise du travail, d'un minutage plus précis entre la prestation de service et le prix payé par le client, d'une augmentation des possibilités de contrôle et, par voie de conséquence, d'un recul de l'autogestion du temps de travail. Cette maîtrise technique se situant dans certains points stratégiques du circuit de production, les conflits ont été souvent ouverts et les résistances à cette nouvelle organisation du travail nombreuses.

3) L'encadrement progresse et pâtit d'un problème durable de construction de sa carrière

La part prise par les ingénieurs-cadres est de 30 % du personnel en 1984 pour 24 % en 1978. Jusqu'à leur intégration, les hors-statuts se trouvaient largement répartis dans cette catégorie en tant que formateurs et chercheurs, professions mal définies dans l'ancien statut et qui n'ont pas d'ailleurs de véritables déroulement de carrière dans la nouvelle convention. Ces professions ne sont en effet sensées être que des points de passage dans une carrière au sein de l'Institut sans offrir un déroulement qui leur est propre.

Ce problème d'évolution des carrières n'est pas totalement inhérent aux formateurs et aux chercheurs, même s'il y a une spécificité propre à ces professions : c'est un dossier qui a toujours été très délicat dans cet établissement du fait de la rigidité des règles de passage d'un poste à l'autre et, d'une façon plus générale, du fait des obstacles administratifs que rencontrent les opérations de promotion. Les situations où le niveau du poste ne correspondait pas aux fonctions et à l'indice de la personne qui l'avait en charge étaient fréquentes dans l'ancien statut - l'intégration des personnels dans la nouvelle convention a permis de résoudre, semble-t-il, les injustices les plus flagrantes de ce point de vue, tant pour les statutaires que pour les hors-statuts.

• Les pratiques de gestion du personnel : entre les blocages et les ajustements externes

L'établissement n'a pas d'autonomie pour créer des emplois puisque le nombre de postes budgétisés est décidé par son ministère de tutelle. Actuellement, il est au maximum de son effectif autorisé sans avoir en vue des perspectives de départ, puisque les sorties importantes ont été faites en 1983 avec la négociation d'une quarantaine de départs dans le cadre d'un contrat de solidarité pré-retraite.

Cette situation fige tout mouvement dans l'entreprise : elle empêche de faire de la gestion interne, de la promotion et d'établir une prévision sur l'évolution des besoins et des qualifications, en particulier sur les archives. Il y a donc actuellement un désir de ne pas recruter proportionnellement aux départs afin de pouvoir donner plus de dynamisme à la politique du personnel.

Le débat touchant à la fonction de l'organigramme dans l'établissement est un autre exemple de la volonté de la Direction d'éviter certains blocages dans la politique du personnel et dans le système de classification de la main-d'oeuvre en particulier. En effet, les syndicats réclament la mise en oeuvre d'un organigramme qui soit un véritable répertoire hiérarchisant l'ensemble des postes existant dans l'entreprise, c'est-à-dire fixant ces postes et leur niveau. Cette revendication est rejetée par la Direction. Ce système serait pour elle une sorte de "fonctionnigramme" qui rigidifierait la situation actuelle à l'Institut, en renvoyant systématiquement les postes à certains niveaux de qualification, sans tenir compte des différences de position des postulants dans leur déroulement de carrière.

Par ailleurs, l'Institut emploie constamment, pour sa division de l'exploitation, des intermittents techniques, c'est-à-dire du personnel technicien payé au cachet et employé pour de courtes durées sur la réalisation d'une production ou d'une émission. Ces travailleurs occasionnels passent d'un effectif de 50 en 1983 à plus de 400 l'année suivante. Cette forte croissance est due à un transfert d'employeur qui permet de visibiliser cette main-d'oeuvre et ce mode de gestion du personnel, assez propre au secteur.

Jusqu'en 1984, l'établissement n'utilisait pas de contrats de travail directs avec ces travailleurs occasionnels mais passait par la médiation de sociétés prestataires de services, ayant un certain volant de collaborateurs permanents qui étaient facturés à l'entreprise. Ces sociétés agissaient donc comme des sociétés d'intérim mais sans en avoir la qualité. Sous la pression syndicale, les employeurs de l'audiovisuel public ont donc inclus ce personnel dans la nouvelle convention collective et ont opté pour le contrat direct. Ce transfert d'employeurs et de charge explique donc le fort gonflement des occasionnels qui apparaissaient jusqu'alors uniquement au travers des crédits versés sur le poste prestations extérieures.

3. AJUSTEMENT ET PERSPECTIVES

3.1. La marchandisation des archives

La stratégie mise en avant par la Direction - "*Faire de l'Institut une entreprise*" - est profondément axée autour du pôle de production "images" et autour d'une main-d'oeuvre technicienne haut de gamme.

C'est donc actuellement autour des anciennes et des nouvelles images que se constitue la cohérence de cet organisme. Le lancement des archives sur le marché réclame néanmoins de la prospecter plus en profondeur et d'apprécier la compétitivité de l'Institut en termes de prix et de prestations offertes par rapport à ses concurrents internationaux. Le service commercial-développement a donc lancé des opérations susceptibles de lui permettre de tester, dans un premier temps, ses capacités à être présent sur le marché et à répondre à un carnet de commandes. Trois opérations impulsées par cette logique d'exploitation commerciale sont actuellement en cours :

- la constitution de catalogues présentant les collections de programmes (un premier catalogue de 500 heures, destiné aux réseaux cablés, est déjà exploité sur le marché) ;
- l'établissement de vidéothèques thématiques, rassemblant des copies de programmes sur des sujets bien définis, et qui sont accessibles pour des consultations et des manifestations (vidéothèque théâtre, vidéothèque scientifique, etc.) ;
- le montage de coproductions avec des partenaires publics et privés à partir de documents d'archives utilisés tels quels, ou modifiés par un traitement vidéo de l'image.

L'irruption de la logique économique par delà la vocation initiale, culturelle et patrimoniale, transforme la configuration productive de l'établissement. La mise en place du nouveau système de gestion informatisée des documents audiovisuels en est la traduction. A la première génération de matériel correspondait une conception de l'archivage tournée en priorité vers la sauvegarde du patrimoine (indexation produite par l'ordinateur), tandis qu'avec la dernière génération, on trouve davantage une conception de l'archivage tournée vers l'exploitation et la valorisation (gestion intégrée des fonctions documentaires, de la collecte des produits audiovisuels, du suivi des mouvements, de la gestion des emplacements de stockage et des informations juridiques et financières relatives à ces produits). Face à des programmes audiovisuels qui ne s'amortissent que sur de multiples diffuseurs, les archives sont amenées à être un lieu de transit où la rotation des produits s'effectue de plus en plus rapidement pour permettre leur amortissement.

Avec le passage de l'Institut à une nouvelle génération de matériel, le produit archive se transforme de produit final, à restaurer et à stocker, en produit intermédiaire, à transformer, à valoriser, même si la fonction restauration est bien entendu maintenue. Dans la restructuration immobilière qui a par exemple été lancée pour rassembler les collections de documents sur un site unique, est prévue l'installation d'activités industrielles complémentaires travaillant à partir des archives audiovisuelles. Les archives sont donc de moins en moins des produits stagnants mais plutôt de vrais inputs servant de matériaux à retraiter pour créer de nouveaux produits.

Cette volonté de construire "une usine des archives" n'aboutit pas à une progression des personnels

ouvriers mais bien plutôt à une affirmation du rôle des techniciens et des ingénieurs. Ce constat met nettement en évidence que c'est une production de services techniques haut de gamme qui est envisagée, comme dans le cas du retraitement d'images anciennes à partir des techniques vidéo et des bancs de montage, services sur lesquels les personnels techniciens et ingénieurs sont appelés à jouer un rôle clef.

3.2. Entre une culture "service public" et une "culture d'entreprise"

Les questions centrales, autour desquelles tourne ce projet de développement, ne se résument néanmoins pas seulement au débat service public-marché, à des problèmes techniques ou de stratégie commerciale. L'une des pierres d'achoppement semble être, à l'heure actuelle, la prééminence, ou non, d'une culture d'entreprise au niveau du personnel. En effet, il semble qu'il y ait actuellement deux cultures dans cet établissement :

- la première, qui met en avant l'appartenance au service public, revendique son essence artistique et créatrice ; la facturation des services rendus ne peut donc être, dans son esprit, proportionnelle aux prestations fournies mais répond aux missions qui lui sont assignées par le cahier des charges ;
- la deuxième culture met en avant le label "industriel et commercial" présent dans le statut de cet établissement public ; le service public n'est donc pas pour elle un service gratuit devant répondre à toutes les demandes sans se préoccuper de l'adéquation du prix au service rendu, c'est un service qui, comme dans le secteur privé, doit tout faire pour se vendre au plus juste prix.

Autre changement dans la démographie du personnel, c'est plus de 60 % de la main-d'oeuvre qui a été embauchée depuis moins de dix ans, c'est-à-dire après la création de l'Institut - c'est donc moins de 40 % du personnel qui est issu de l'ancien ORTF parmi lequel on trouve surtout des ingénieurs et cadres. C'est un élément à prendre en compte concernant le maintien, ou non, de la "nostalgie du groupe" dans les prochaines années : ce renouvellement des personnels favorise-t-il l'autonomisation de l'Institut ou est-ce que le sentiment d'appartenance à l'ancien groupe ORTF se transmet aux nouveaux arrivants ? Y-a-t-il en quelque sorte, une "hérédité" dans la culture d'entreprise susceptible d'influer plus durablement la stratégie de gestion de cet établissement ?

CONCLUSION

Il est difficile de dresser un bilan pour ce qui n'est encore qu'un processus dans cet établissement. Néanmoins, il semble évident qu'il faudra faire des choix, peut-être même encore plus radicaux que ceux qui ont été réalisés jusqu'à présent : une logique patrimoniale et une logique de l'exploitation ne sauraient coexister sans risquer de donner à cet organisme trop de buts à atteindre avec des moyens mal finalisés et donc peu opérants. En effet, c'est à une véritable réorganisation interne du travail, un redéploiement de son activité, voire une remise en cause de "l'esprit service public", que réclame une mise totale sur le marché de cet établissement, si telle est l'option définitivement retenue. Il serait sans doute illusoire que cet Institut se positionne sur ce créneau sans avoir une mobilisation entière de ses capacités de production et de son personnel dans cette direction.

D'une façon plus générale, un choix de ce type s'inscrit dans un contexte où s'affaiblit la validité des finalités de l'intervention publique au profit d'un renforcement d'une volonté d'affronter le marché. La déréglementation qui touche actuellement l'ensemble du secteur audiovisuel offre un arrière-plan permissif à cette évolution. Une présence significative sur le marché peut en effet offrir à cet établissement non seulement une alternative en matière de ressources, allant vers une autonomisation progressive, mais de réelles possibilités d'expansion. Cette volonté de sortir d'un secteur protégé pour aller vers un secteur plus exposé est impulsée sans doute par cette recherche de financement, mais aussi par la nécessité de revitaliser l'incitation à travailler et à entreprendre, et par la volonté de trouver une règle de fonctionnement

et d'organisation du travail directe et qui a toutes les apparences du maximum d'efficacité sur le court terme. Cette tentation est aujourd'hui forte dans des organismes qui sentent la nécessité de procéder à de profondes restructurations, en ayant peu d'instruments d'évaluation pour jauger leur activité et les arbitrages donnés au niveau de l'allocation de leurs ressources.

Néanmoins, pour cet organisme, la mise sur le marché de ses archives n'aurait pas pu intervenir sans l'accumulation autorisée pendant près d'une dizaine d'années par son statut et son financement au sein du service public de l'audiovisuel. Est-on en face de la transition fréquente Etat-marché, dès lors que s'ouvrent des occasions de profit susceptibles de rentabiliser une activité qui jusqu'alors ne l'était pas ? Ou est-on devant une évolution que les changements d'équilibre au sein du secteur audiovisuel rendent inéluctable ? Peut-il y avoir encore un repli sur la logique de fonctionnement patrimonial ? Et surtout, laquelle des deux logiques a actuellement la dynamique la plus forte susceptible de mobiliser les énergies et de faire basculer l'allocation des ressources définitivement dans sa direction ?

Sur ce plan, la dynamique de l'emploi qui s'oriente vers une technicité et une professionnalité accrues va jouer un rôle très important sur la stabilisation d'une de ces logiques de fonctionnement au sein de l'établissement. Est-ce que les résistances à la nouvelle organisation du travail générées par l'informatique et la marchandisation vont par exemple se maintenir ? Quel rôle va jouer sur ce plan le groupe professionnel des techniciens ?

L'influence du cadre législatif est aussi très prégnante dans cette interaction entre le mode d'évolution de cet organisme et la gestion de ses ressources humaines. Or la déréglementation qui touche actuellement l'audiovisuel public risque de transformer en profondeur les équilibres, les choix et les rapports de force qui s'étaient établis sur l'établissement. Jusqu'où peut aller cette déréglementation par rapport aux règles que se sont données les anciens organismes de l'ORTF et à leur histoire sociale ?

L'apparition de chaînes privées de télévision sur le secteur (3) ne vient-elle pas trop tôt pour cet Institut qui certes prépare sa mise sur le marché, sans pour autant être véritablement "sevré" pour ce mode de fonctionnement ? En créant des précédents dérogatoires à l'environnement contractuel dans lequel il évoluait jusqu'alors, il y a incontestablement risque que tous les accords sur lesquels il vivait et construisait son développement soient remis en cause. Il n'y a plus par exemple pour les nouvelles chaînes, obligation à conserver leur production, encore moins à transférer à l'Institut la propriété de leurs archives, à s'astreindre à son financement par la traditionnelle contribution forfaitaire ou encore, à subventionner par son entremise la création audiovisuelle. Une telle évolution des règles du jeu risque de modifier les relations entretenues avec les partenaires traditionnels du service public. Comment ces derniers vont-ils s'acquitter des obligations du cahier des charges, dont sont exemptées les chaînes privées, dans un climat où la concurrence va sans doute s'exacerber ?

Dans l'immédiat, l'Institut a en fait tout à craindre que les solidarités forgées ne s'estompent au profit de relations commerciales. Si les perspectives offertes par la marchandisation des archives semblent prometteuses à moyen terme, leur viabilité immédiate ne l'est guère. Il s'agira sans doute de trouver des relais, publics ou privés, pour franchir le cap avant de réasseoir le développement sur des règles à nouveau viables. Tout dépendra donc de la façon dont cet EPIC saura gérer la transformation de ses règles de fonctionnement et imposer à son environnement la nécessité de son existence.

(3) A l'époque Canal Plus, la Cinq et TV6 - les deux dernières émettant uniquement depuis quatre mois à la date de rédaction de ce papier.

**Volume 6 : Faire d'un institut une entreprise ?
(le cas d'un établissement public à caractère industriel et commercial)
Marie-Annick BARTHE - LES**

Cet institut est investi de missions de service public visant en particulier à la constitution d'un patrimoine. Dans un contexte où la réglementation a fortement évolué, l'EPIC s'est engagé partiellement dans une logique d'exploitation marchande. Quel compromis s'établira entre ces diverses logiques ?

**Volume 7 : Le passage de la jeunesse à la maturité d'une entreprise "high tech"
(le cas d'une entreprise de l'électronique professionnelle)
Fernando FARIA DE OLIVEIRA - GESI**

De création récente, cette entreprise s'est appuyée sur un "esprit maison" fort, autorisant une grande souplesse de fonctionnement, des rapports sociaux peu formalisés, des relations intenses avec son environnement, des prises de risque nombreuses. Mais la croissance de l'entreprise l'oblige progressivement à formaliser ses modes de gestion.

**Volume 8 : Des commandes publiques au marché
(le cas d'une entreprise de la pyrotechnie)
Yves DUPUY et Maurice OURTAU - CEJEE**

Une réorientation des marchés, des produits nouveaux, un fort investissement ont permis à cette entreprise de faire face à une réduction des commandes publiques et de maintenir la croissance de ses effectifs. Mais la logique commerciale, dominante dans l'entreprise, pose des problèmes particuliers d'organisation et de composition de la main-d'œuvre.

**Volume 9 : Les impacts de la concurrence : négoce ou production ?
(le cas d'une entreprise de composants électroniques)
Marie-Eve BALUT et Monique BONNEAU - CEREQ**

Cette entreprise, à l'origine située sur des marchés captifs, s'est fortement contractée avec la montée de la concurrence faute de ressources autres que son savoir-faire productif. Le développement de l'activité de négoce, encouragé par le groupe auquel appartient l'entreprise, n'apportera sans doute pas les compensations suffisantes. L'autre voie possible - la valorisation du savoir-faire par l'élargissement de la gamme des produits - pourra-t-elle s'appuyer sur les moyens adéquats ?

**Volume 10 : La difficile mutation des industries traditionnelles
(le cas d'une société verrière)
Edith KIRSCH - CEREQ**

En 1985, toute la stratégie de cette entreprise était au service d'un seul objectif : rétablir sa rentabilité. Depuis plus de dix ans, la hausse des coûts de production et la récession de ses principaux débouchés dans un marché très concurrentiel aggravaient son déficit. Fermeture des ateliers les moins rentables, faiblesse des investissements, baisse des effectifs, austérité salariale ne lui avaient pas permis de retrouver l'équilibre. Autres enjeux pour l'avenir dans ce contexte incertain : moderniser son appareil productif, renouveler les compétences de son personnel et transformer son système de relations sociales.

**Volume 11 : Une modernisation à mi-chemin ?
(le cas d'une grande entreprise de l'industrie des biens intermédiaires)
Elisabeth SERFATY - CEREQ**

Confrontée à un marché peu dynamique et à une compétitivité dégradée, cette entreprise répond par des ajustements immédiats (baisse importante des effectifs) et une stratégie de plus long terme fondée sur des investissements lourds et une réorganisation partielle du travail et des efforts de formation. Elle tente de développer les compétences d'une main-d'œuvre globalement peu formée et relativement vieillie.

Flexible, performante, innovante, compétitive ; nombreux sont les qualificatifs pour désigner ce que doit ou devrait être l'entreprise aujourd'hui. Il est vrai que l'entreprise change : en quel sens ? De quelle façon ? Ces changements semblent multiples. Ils concernent aussi bien les formes de salaires que les qualifications, la gestion de l'emploi que les relations de sous-traitance, le rôle du syndicat que celui du management. Y a-t-il convergence de ces évolutions ? Un ou des modèles d'entreprise émergent-ils ?

Il paraît donc utile d'observer l'entreprise non seulement sous des angles particuliers - les salaires, l'organisation du travail, la gestion de l'emploi... - mais aussi plus globalement en tenant compte des dynamiques économiques et commerciales qui la traversent. Il faut alors rechercher les logiques qui président à la mise en place de nouvelles formes d'organisation et de gestion de la main-d'oeuvre et des qualifications.

C'est ainsi que le CEREQ a développé dans les années récentes un programme d'observation de l'emploi et du travail dans les entreprises (POETE). Ce programme, réalisé en collaboration avec les équipes universitaires associées au CEREQ, a bénéficié, pour son lancement, du soutien du PIRTEM du CNRS, du Programme mobilisateur technologie emploi travail du ministère de la Recherche et de la direction de la recherche du ministère de l'Education nationale. Il consiste en l'observation, par enquêtes directes approfondies et répétées, d'un petit panel d'entreprises, une trentaine au total. Les enquêtes donnent lieu à la réalisation d'un dossier (non publié) ordonnant l'ensemble des matériaux (entretiens, statistiques, documents...) et à l'élaboration de monographies. Dans le cas d'entreprises à établissements multiples, la monographie resitue l'établissement retenu comme lieu d'observation dans l'ensemble de l'entreprise.

La publication des résultats, c'est-à-dire des monographies, s'organise en deux temps. La présente livraison concerne les entreprises enquêtées une seule fois pour l'instant, en 1986 pour la plupart. Le second volet, à paraître prochainement, présentera des entreprises observées à deux reprises, à deux ans et demi d'intervalle en moyenne (1984-1985 et 1987-1988).

Les monographies réalisées suivent un plan identique :

- la première partie vise à caractériser l'entreprise en rappelant rapidement les données essentielles sur son marché et ses produits, sa situation et sa trajectoire économiques ;
- la seconde porte sur la configuration productive, c'est-à-dire sur les moyens engagés par l'entreprise pour réaliser sa production et l'organisation de ces moyens qu'il s'agisse de technologie et d'équipement, de la main-d'oeuvre ;
- la troisième traite des ajustements auxquels est confrontée l'entreprise. Il est rendu compte des principaux changements que l'entreprise est amenée à engager ;
- enfin, la conclusion, de façon plus libre, se risque à un diagnostic sur l'évolution future de l'entreprise.

Cette première livraison de onze monographies (la seconde en comportera une dizaine) constitue un matériel riche pouvant être utilisé de façons diverses et suscitant la réflexion.

Il faut enfin souligner que ce programme n'aurait pu avoir lieu sans la collaboration active des entreprises qui ont bien voulu se livrer à un questionnement particulièrement lourd et donner leur accord à la publication des monographies. Qu'elles soient ici chaleureusement remerciées.

Reproduction autorisée à la condition expresse de mentionner la source.



Centre d'Etudes
et de Recherches
sur les Qualifications

9, RUE SEXTIUS MICHEL, 75015 PARIS - Tél. : (1) 45.75.62.63

PRIX : 30 F