

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

**POETE**  
PROGRAMME D'OBSERVATION DE L'EMPLOI  
ET DU TRAVAIL EN ENTREPRISE

**La mutation  
d'un institut public  
en entreprise**

Le cas d'un  
établissement à  
caractère industriel  
et commercial  
de l'audio-visuel

Daniel Robert - Esther Pasqualini  
Centre associé au CEREQ  
(LES - Université de Paris I)

**DOCUMENTS DE TRAVAIL**  
Numéro 72-3  
Décembre 1991

# MONOGRAPHIES POÈTE

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

*Ces fascicules sont disponibles au CEREQ,  
9, rue Sextius Michel, 75015 PARIS - Tél. : (1) 45-75-62-63 poste 260.*

## STRATÉGIES ET CHANGEMENTS DANS L'ENTREPRISE

### **Volume 1 - Maîtrise de la qualité et flexibilité de l'organisation. Le cas d'une entreprise de fabrication de caoutchouc synthétique et de latex.**

*Frédéric Héran (BETA - Université de Strasbourg I)*

Malgré une évolution complexe de son groupe d'appartenance aboutissant à la vente d'une partie de ses actifs à un autre groupe, l'entreprise a su maintenir et renforcer sa compétitivité en développant une politique de maîtrise de la qualité et de la flexibilité, grâce à la souplesse de son organisation et une qualification accrue de son personnel.

### **Volume 2 - La consolidation d'une stratégie de modernisation. Le cas d'un centre de production dans une entreprise de fabrication d'appareillages électriques d'installation.**

*Christine Leneveu (IRED - Université de Rouen)*

La stratégie de l'entreprise s'est appuyée sur une croissance externe au niveau européen et mondial. L'appareillage électrique d'installation est un marché porteur qui continue à se développer avec l'apparition de nouvelles technologies et utilisations.

Cette étude rend compte plus particulièrement de l'évolution d'un ensemble d'unités qui constitue le deuxième centre de production de l'entreprise par son chiffre d'affaires. Ses produits, orientés vers les applications industrielles, connaissent les plus forts développements. L'accroissement particulièrement rapide de son niveau d'activité s'accompagne de gros efforts d'investissements et d'une réorganisation des lignes de fabrication, avec pour conséquences des modifications touchant aux contenus et aux finalités des opérations de production.

Le développement de la recherche, de l'automatisation, de la capacité et de la gestion de production expliquent les ajustements quantitatifs et qualitatifs sur la période observée : augmentation des ingénieurs, cadres, techniciens, ouvriers qualifiés, diminution puis remontée récente des ouvriers non qualifiés. Ces transformations s'opèrent à la fois par une gestion des recrutements et par la définition d'objectifs et de moyens d'évolution des ressources humaines.

### **Volume 3 - La mutation d'un institut public en entreprise. Le cas d'un établissement à caractère industriel et commercial de l'audio-visuel.**

*Daniel Robert, Esther Pasqualini (LES - Université de Paris I)*

Au milieu des années quatre-vingt, cet institut public de l'audio-visuel était placé devant une alternative stratégique : privilégier une logique patrimoniale (liée au service public) ou choisir une logique d'exploitation commerciale. La loi Léotard de 1986 sur l'audiovisuel, en instituant une obligation d'exploitation commerciale des activités principales de l'institut, l'a incité à développer la seconde stratégie envisagée. L'élévation du niveau de qualification s'est poursuivie dans le cadre notamment d'une politique de formation active.

Mais les perspectives de développement à moyen terme sont à présent très limitées compte tenu de la difficulté à réactualiser le patrimoine d'images qui constitue la première source de revenus de l'institut (conséquence de la loi de 1986 qui a supprimé l'obligation, pour les chaînes de télévision, de transférer leurs œuvres à l'institut).

### **Volume 4 - Les aléas d'une activité de sous-traitance. Le cas d'un établissement d'une entreprise de la pyrotechnie.**

*Yves Dupuy, Maurice Ourtau (CEJEE - Université de Toulouse I)*

L'unité enquêtée est l'établissement principal de l'entreprise. Il développe depuis plusieurs années une activité particulière (fabrication de composants et montage d'ordinateurs) totalement extérieure à la tradition industrielle de l'entreprise, le code APE faisant référence à la fabrication d'explosifs.

Cet établissement est constitué d'éléments hétérogènes qui se sont trouvés confrontés à des problèmes différents :

- une composante comprenant les services fonctionnels, administratifs et de gestion pour l'ensemble de l'entreprise ;
- une composante mécanique correspondant antérieurement à un prolongement et à un complément de la fabrication d'explosifs (fabrication aujourd'hui transférée dans un établissement nouveau) ; elle recherche des produits (variateurs de vitesse pour moteurs électriques) et des marchés utilisant les savoir-faire acquis dans cette spécialité ;
- une composante de montage électronique dépendante pour la technologie et l'organisation de la normalisation imposée par le donneur d'ordre, pour son plan de charge de la politique de concurrence entre fournisseurs suivie par ce même donneur d'ordre. Cette double dépendance s'est traduite par une très forte fluctuation de charge puisque cette activité qui représentait 80 % du chiffre d'affaires en 1986 a été totalement interrompue en 1989.

Alors que les indicateurs de fonctionnement de l'ensemble de l'entreprise font apparaître un très bon redressement dans les années récentes, l'avenir de l'établissement reste préoccupant à un double titre : la cohérence interne de ses activités, leur articulation au reste de l'entreprise.

### **Volume 5 - Les difficultés d'une entreprise en forte croissance. Le cas d'une entreprise de l'ameublement.**

*Hervé Lhotel (GREE - Université de Nancy 2)*

La modernisation accélérée de l'entreprise s'est accompagnée de modifications très importantes de la structuration commerciale et financière. La configuration productive est marquée par un nouveau plan d'investissements lourds tant en matière d'équipements que d'organisation. La cohérence de l'entreprise s'en trouve ébranlée : la tension entre configuration productive et structuration financière est telle que pour la première fois, depuis 1977, la gestion de l'emploi et du temps de travail sont l'objet de fortes tensions internes.

**LA MUTATION D'UN INSTITUT PUBLIC  
EN ENTREPRISE**



**LE CAS D'UN ÉTABLISSEMENT  
A CARACTÈRE INDUSTRIEL ET COMMERCIAL  
DE L'AUDIO-VISUEL**

*Daniel Robert et Esther Pasqualini*

*Centre associé au CEREQ - Université de Paris I  
Laboratoire d'économie sociale (LES)*

---

**C E R E Q**

---

Document de travail n° 72.3

Décembre 1991

---

*Au milieu des années quatre-vingt, cet institut public de l'audio-visuel était placé devant une alternative stratégique : privilégier une logique patrimoniale (liée au service public) ou choisir une logique d'exploitation commerciale. La loi Léotard de 1986 sur l'audiovisuel, en instituant une obligation d'exploitation commerciale des activités principales de l'institut, l'a incité à développer la seconde stratégie envisagée. L'élévation du niveau de qualification s'est poursuivie dans le cadre notamment d'une politique de formation active.*

*Mais les perspectives de développement à moyen terme sont à présent très limitées compte tenu de la difficulté à réactualiser le patrimoine d'images qui constitue la première source de revenus de l'institut (conséquence de la loi de 1986 qui a supprimé l'obligation, pour les chaînes de télévision, de transférer leurs oeuvres à l'institut).*

---

## SOMMAIRE

---

1. POSITIONNEMENT ÉCONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL DE L'ENTREPRISE .....	6
1.1. Un financement qui tend à se rapprocher sensiblement de celui d'une entreprise "ordinaire" évoluant sur un marché concurrentiel .....	6
1.2. L'évolution des marchés de l'établissement .....	7
2. LA CONFIGURATION PRODUCTIVE .....	9
2.1. Une production toujours "éclatée" mais en partie rationalisée .....	9
2.2. Structure, constitution et gestion de la main-d'oeuvre .....	11
3. AJUSTEMENTS ET PERSPECTIVES .....	13
3.1. Un objectif atteint : la marchandisation des archives .....	13
3.2. Modifications de la structure des qualifications .....	14
CONCLUSION .....	14

## CARTE D'IDENTITÉ

\*Statut : EPIC (Établissement Public à Caractère Industriel et Commercial)

\*APE : 962 Conservation du patrimoine public

\*Autres activités :

- 8203 Enseignements spécialisés et professionnels
- 9311 Recherche scientifique et technique

\*Date de création : loi sur l'audiovisuel du 7 août 1974

\*Entreprise mono-établissement

\*Effectif au 31.12.89 : 991 (dont 38 hors-convention et 98 occasionnels)

\*Structure des 500 millions de francs constituant le budget 1989 :

- redevance audiovisuelle : 100 millions, soit 20 %
- ressources contractuelles propres : 400 millions, soit 80 %

Le diagnostic élaboré à l'issue de l'enquête initiale de 1985 (1) mettait l'accent sur :

- les transformations structurelles qui avaient affecté l'entreprise depuis sa création en 1975 (loi sur l'audiovisuel, nouvelle convention collective de 1984, etc.) ;
- les choix radicaux alors envisagés : entre la logique patrimoniale (d'origine ORTF, c'est-à-dire offrir des services non marchands, répondant aux missions de service public ) et la logique de l'exploitation commerciale des services et prestations produits par l'institut ;
- la déréglementation touchant l'ensemble du secteur audiovisuel qui, à terme, pouvait remettre en cause le mode et le rythme d'évolution de l'institut ;
- une très forte croissance de la technicité et de la professionnalisation de la main-d'oeuvre de l'établissement.

L'objectif principal énoncé en 1985 visait à accroître considérablement la présence de l'institut sur le marché concurrentiel et, donc, à modifier l'origine de ses ressources monétaires (processus d'autonomisation vis-à-vis de sa tutelle publique).

Cet objectif devait être atteint grâce à une politique volontaire de commercialisation des archives audiovisuelles.

Le diagnostic concluait sur les nombreuses incertitudes pesant sur l'avenir de l'entreprise ; incertitudes liées en grande partie à la déréglementation et à la privatisation touchant le secteur audiovisuel.

La réenquête - réalisée au premier semestre 1990 - montre que les perspectives d'évolutions envisagées en 1985 ont été pour la plupart réalisées.

L'institut est quasiment devenu une entreprise concurrentielle "ordinaire". En effet, il tire, en 1989, 80 % de ses ressources du marché contre seulement 32 % en 1985.

Parallèlement à ce changement, le niveau de l'emploi a légèrement décru et les statuts de l'institut (un EPIC) sont restés inchangés malgré les importantes mutations intervenues dans tous les domaines de gestion de l'établissement.

(1) M.A. Barthe (1988) "Faire d'un institut une entreprise (le cas d'un établissement public à caractère industriel et commercial)", in : *Onze entreprises en changement, CEREQ (Collection des études n° 40)*.

Comment les changements touchant la combinaison productive (marchandisation accélérée et rationalisée des archives) se sont-ils opérés sur cette période ? Quelles en sont les conséquences sur la structure et la gestion des ressources humaines ? Quelles sont les perspectives qui s'offrent aujourd'hui à l'entreprise ?

Telles sont les questions que nous allons essayer de développer dans cette monographie.

## ① POSITIONNEMENT ÉCONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL DE L'ENTREPRISE

### 1.1. Un financement qui tend à se rapprocher sensiblement de celui d'une entreprise "ordinaire" évoluant sur un marché concurrentiel

**Tableau 1**  
*Les résultats d'exploitation (en valeur et en structure)*

(en millions de francs et %)

	1985	1986	1987	1988
CAHT %	357,6 100,0	358,4 100,0	443,6 100,0	453,8 100,0
Ch. pers. %	227,7 63,7	253,3 61,0	228,8 51,6	249,2 55,0
EBE %	53,8 15,0	71,5 18,5	116,3 26,2	96,1 21,2
PBCAI %	57,0 16,0	78,5 20,4	115,9 26,0	

CAHT : chiffre d'affaires hors taxes

Ch. pers. : charges de personnel

EBE : excédent brut d'exploitation

PBCAI : profit brut courant avant impôt

Source : Chiffres communiqués par l'entreprise

L'institut est un établissement public qui a pour mission prioritaire l'exploitation et la conservation des archives audiovisuelles.

Cette notion de "priorité" a été introduite par la loi Léotard du 30 septembre 1986 : l'affirmation nouvelle du caractère prioritaire de l'exploitation commerciale des archives et les mutations de la structure budgétaire de l'institut peuvent à présent nous permettre d'y adapter les modèles usuels d'analyse financière de l'entreprise privée.

Ces modifications peuvent être schématisées comme suit :

**Tableau 2**  
*Composition du Budget*

	1985	1989
Ressources contractuelles	32 %	80 %
Redevance	21 %	20 %
Contribution forfaitaire des chaînes de télévision	47 %	0 *

\*environ 0 % : Radio-France versant encore une contribution forfaitaire à l'institut (le marché des droits radiophoniques n'existe pas)

Source : Chiffres communiqués par l'entreprise

L'évolution radicale de la nature même de l'entreprise (passant des missions du service public à l'exploitation commerciale de ses services) est la conséquence attendue de la mise sur le marché du fonds d'archives que l'institut détient.

Cette "*exploitation-marchandisation*" a été permise par la création du "*second marché*" des oeuvres audiovisuelles (les émissions, les films et oeuvres de télévision sont produits pour être diffusés plusieurs fois sur les chaînes hertziennes, mais aussi sur les réseaux câblés, les chaînes satellites, la vidéo).

En effet, l'institut étant propriétaire des droits des anciennes oeuvres audiovisuelles de l'ORTF, ainsi que des droits rattachés aux oeuvres déposées par les chaînes de télévision ; la commercialisation des archives de l'institut implique - pour chaque nouvelle diffusion des émissions - des "*droits de cessions*", ainsi que la tarification à un prix de "*marché*" de prestations techniques d'archives afférentes.

Tous ces services représentent aujourd'hui plus de 50 % du chiffre d'affaires de l'établissement.

En dépit de l'affirmation légale des missions prioritaires d'exploitation et de conservation des archives, les autres activités de l'institut subsistent :

- la branche "*formation professionnelle aux métiers de l'audiovisuel*" continue à se financer sur des ressources propres, mais ce secteur doit faire face à une concurrence toujours accrue de la part de prestataires privés. Ceux-ci proposent, grâce à leurs structures plus légères, des modules de formation à des coûts inférieurs ;
- la branche "*recherche*" a également évolué quant à ses sources de financement, en faisant de plus en plus appel à un financement mixte public-contractuel ;
- le secteur "*production d'oeuvres de télévision*" s'oriente plutôt vers des formules de co-production européenne avec des partenaires de prestige (la 7, RAI, channel 4, etc.).

Le chiffre d'affaires de l'institut est donc constitué de la somme de la redevance et des ressources contractuelles propres de chacune des activités de l'entreprise.

Malgré le développement récent de "*l'exploitation-marchandisation*", il faut encore apprécier les soldes de gestion de l'entreprise en gardant à l'esprit la spécificité de son financement (20 % des ressources sont encore d'origine strictement publique).

Mais à présent, au financement à caractère public et administratif - notification du budget puis dépense de celui-ci sans mise en relation avec le niveau d'activité - s'est substituée une gestion plus entrepreneuriale qui permet la prévision, en matière d'investissements notamment, sur un terme plus long que la seule année budgétaire.

La diminution des ressources publiques et la croissance des ressources contractuelles sont bien sûr liées à la suppression du versement - par les chaînes de télévision - de la contribution forfaitaire. Cette autonomisation accrue de l'institut quant à ses ressources budgétaires est la conséquence d'une volonté politique commune de la part des pouvoirs publics et de la direction de l'institut.

## **1.2. L'évolution des marchés de l'établissement**

Malgré les mutations récentes, les productions de services et de prestations techniques de cet institut s'inscrivent toujours dans le cadre d'un cahier des charges, définissant certaines "*missions prioritaires*" de l'entreprise : il s'agit, pour l'essentiel, de la conservation et de la restauration du patrimoine audiovisuel.

Il faut toutefois noter que la mise sur le marché concurrentiel, réussie, de la plupart des activités a été facilitée par la position privilégiée d'opérateur public que l'institut détient depuis sa création, sur certains créneaux particuliers de l'audiovisuel.

Mais la situation des différentes branches de l'entreprise reste encore - à l'instar de la première enquête de 1985 - très contrastée :

**Tableau 3**  
**Chiffre d'affaires réalisé en 1989**  
**par les différentes activités de l'institut**

(en millions de francs)

*Archives : - cessions de droits - prestations techniques	350
*Formation professionnelle	50
*Production et co-production d'oeuvres	30
*Reste (prestations techniques diverses)	20
<b>Total</b>	<b>450</b>

Source : Chiffres communiqués par l'entreprise

#### ⇒ **Les archives**

La loi Léotard de 1986 a institué, en plus de la mission traditionnelle de l'institut concernant la conservation des archives, une obligation "*d'exploitation*" du fonds d'archives détenu.

Cette exploitation commerciale des archives a connu récemment une croissance importante, conséquence de l'explosion de la demande de programmes en provenance d'une nouvelle clientèle (la 5, M6, C+ et les chaînes cablées ou "*satellites*").

Sur ce marché particulier, le positionnement monopolistique de l'institut est très favorable.

Mais les perspectives optimistes de développement de la "*marchandisation*" des archives ont été quelque peu atténuées par la loi de 1986 sur l'audiovisuel : la nouvelle législation prive l'institut de nouvelles sources d'alimentation de son fonds d'archives en supprimant le transfert obligatoire et automatique des oeuvres et émissions de télévision au fonds de l'entreprise (de plus la loi étant rétroactive, elle prenait effet en 1981, 5 ans avant sa promulgation !).

Le fonds de l'institut est donc aujourd'hui quasiment clos !

#### ⇒ **La formation professionnelle**

La situation de cette activité au sein de l'institut n'a que peu évolué depuis le premier passage dans l'entreprise : le caractère purement concurrentiel de cette activité s'est toutefois sensiblement renforcé avec l'irruption sur ce marché de très nombreux prestataires de services et d'unités de formation professionnelle des chaînes de télévision.

#### ⇒ **La recherche**

Outre la poursuite de la recherche en matériel sur les images en trois dimensions, l'institut commence aujourd'hui à mettre en place, avec la collaboration de centres d'études spécialisés, des programmes d'observation de l'audience télévisée.

L'entreprise souhaiterait également développer des services de conseils et d'expertises sur l'utilisation des nouveaux réseaux et services de communication locaux.

## ⇒ **La production**

La loi de 1986 a profondément bouleversé les situations acquises auparavant en ce domaine. En effet, la disparition de la garantie de diffusion des programmes produits par l'institut sur les chaînes publiques a complètement remis en cause le mode d'évolution de cette activité.

L'institut a donc rapidement substitué une logique de programme (ciblé et devant intéresser les chaînes clientes) à l'ancienne logique de création qui prévalait dans le domaine de la production (il faut ici souligner que la logique de programme n'est pas forcément antinomique avec la logique de création artistique : voir l'exemple de la septième chaîne).

## ② **LA CONFIGURATION PRODUCTIVE**

### **2.1. Une production toujours éclatée mais en partie rationalisée**

L'éclatement de la production n'est plus spatial puisque l'ensemble des activités de l'institut ont été regroupées sur le site de Marne-la-Vallée.

Mais le constat général élaboré en 1985 - quant à l'éclatement de ses structures productives - reste encore aujourd'hui valable.

Les stratégies de développement de l'institut se sont recentrées sur la branche archives et, dans le domaine de la recherche, sur le développement de la technologie des images de synthèse (images en 3 dimensions, dessins animés) et sur les mesures d'audience.

Les autres activités de l'établissement apparaissent toujours - par le faible niveau de leur chiffre d'affaires et leur potentiel limité de développement - comme des productions d'appoint ou comme des survivances historiques et/ou légales.

Le processus de rationalisation des activités productives de l'entreprise a été rendu possible par "*l'exploitation-marchandisation*" des archives et d'autres activités de l'institut.

Grâce à la création du "*second marché*" des oeuvres audiovisuelles, l'émission de télévision acquiert dorénavant une existence économique propre, rendant obsolètes les règles du jeu public de l'ORTF (amortissement de l'oeuvre de télévision dès sa première diffusion).

Ce "*second marché*" a pu être alimenté dès le début grâce aux investissements qui avaient été consentis pour la constitution de catalogues destinés, à l'origine, au futur réseau câblé.

Le réseau câblé n'atteignant pas le développement espéré, dès la création des premières chaînes privées en 85-86, l'institut a pu proposer un catalogue d'oeuvres disponibles immédiatement (restaurées et dont l'accès avait été rendu plus facile par l'adoption d'un nouveau système de gestion informatisée des documents).

Aujourd'hui, les chaînes de télévision ne versent plus de contribution forfaitaire à l'institut (dont la contrepartie était la diffusion gratuite des documents réclamés à l'institut). Elles doivent donc payer des droits de diffusion et de rediffusion pour chaque émission demandée.

Il s'agit donc pour les chaînes publiques, d'un changement radical dans le type de rapports qu'elles entretenaient avec l'institut.

Mais la loi du 30 septembre 1986 prive l'entreprise de l'alimentation automatique de son fonds d'archives ; l'institut ne dispose plus que des droits de toutes les émissions et oeuvres de l'ORTF, ainsi que des droits concernant les émissions des chaînes publiques (elles sont toujours contraintes de déposer leurs émissions, un certain temps après la diffusion) et seulement certains droits des chaînes privées (d'avant la loi).

On voit bien la contradiction interne de cette loi : en même temps qu'elle affirmait l'aspect prioritaire de la "*mission archives*" (avec, bien sûr les conséquences tirées de la création du second marché, dans une perspective libérale de substitution des lois du marché aux dispositions réglementaires), elle privait l'institut de sources nouvelles d'alimentation de son fonds d'archives.

A long terme, cette perspective "*d'usure*" du fonds documentaire pose un réel problème pour anticiper le développement futur de l'activité principale de l'institut.

En ce qui concerne le pôle "*production et co-production d'oeuvres de télévision*", la situation est aujourd'hui relativement paradoxale.

Antérieurement, cette activité de création artistique n'existait que grâce à des dispositions réglementaires, les chaînes étant obligées de commander à l'institut. A présent, bien que cette obligation ait été supprimée (par la loi de 86), le chiffre d'affaires de cette activité est actuellement en phase de croissance. Croissance due à une stratégie de positionnement "*haut de gamme européen*" (co-production avec la Septième chaîne française pour l'essentiel, mais aussi avec des partenaires étrangers - Channel 4 en Grande-Bretagne, la RAI en Italie - dans le but d'internationaliser au maximum les activités de l'entreprise).

Mais ces positions nouvelles restent fragiles : en effet, si un changement de politique survient dans une ou plusieurs chaînes partenaires, qu'advient-il alors du secteur production ?

En 1989, le chiffre d'affaires du pôle "*production*" est d'ailleurs en nette diminution par rapport à 88.

Le pôle "*Formation Professionnelle*" a bénéficié, depuis 5 ans, d'efforts particuliers de développement :

- par la diversification des formations proposées aux professionnels de l'audiovisuel (en se tournant, par exemple, vers les services audiovisuels des entreprises industrielles) ;
- en proposant des formations de haut niveau technique (formation aux systèmes de télévision haute définition).

Mais les perspectives de croissance de cette activité sont assez limitées à cause :

- de la concurrence toujours accrue des prestataires privés de formation ;
- du désengagement progressif des pouvoirs publics vis-à-vis des télévisions africaines ;
- du fait que les chaînes de télévision produisant de moins en moins, les besoins en professionnels techniciens à l'intérieur des chaînes diminuent chaque année (les chaînes n'embauchent plus désormais que des administratifs, des programmeurs et des journalistes. Elles font appel, pour la production, à des prestataires privés ou à leurs propres filiales de production) ;
- de l'amélioration des performances du système éducatif : on a moins besoin aujourd'hui de se substituer à lui pour mettre en place des formations de longue durée pour les techniciens. (Ainsi, on a constaté ces dernières années une forte diminution des stages de formation de longue durée à l'institut).

Un problème stratégique crucial est donc posé à l'entreprise : cette activité nécessite des investissements très importants en termes de gammes de matériels nécessaires (de l'origine à nos jours) et de compétences humaines (personnel qu'il faut sans cesse recycler). Investissements qui, à terme, et compte tenu de l'évolution du "*paysage audiovisuel*", ne semblent pas rentables financièrement. Le marché ayant du mal à assurer un avenir à ces activités, l'entreprise devra-t-elle assumer encore longtemps ces activités inscrites au cahier des charges par les pouvoirs publics (au nom d'une nouvelle mission de service public qui lui serait alors octroyée ?). Ou, répondant à la logique économique du marché concurrentiel, devra-t-elle à plus ou moins long terme se séparer de ses activités non rentables ?

Cette question, recouvrant le vieux débat entre la logique économique et la logique patrimoniale - préserver toutes les activités "historiques" de l'institut (conservation et restauration de toutes les archives audiovisuelles, enseignement, recherche et production) - semble être au coeur de toutes les stratégies de développement envisagées.

## 2.2 Structure, constitution et gestion de la main-d'oeuvre

### ⇒ *Les modifications de la structure de la main-d'oeuvre de l'institut*

En ce qui concerne la structure et la constitution des ressources humaines de l'entreprise, les changements intervenus depuis la première enquête sont limités.

Les grandes tendances perdurent :

① *Le personnel employé et ouvrier est en recul constant :*

**Tableau 4**  
**Évolution de la structure des emplois**  
**(occasionnels et hors-convention compris)**

	1984		1987		1989	
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
Ingénieurs cadres	302	21,8	302	31,1	334	33,7
Techniciens maîtrise	584	42,0	404	41,7	425	42,9
Employés ouvriers	502	36,2	262	27,2	232	23,4
<b>Total</b>	<b>1 388</b>	<b>100,0</b>	<b>968</b>	<b>100,0</b>	<b>991</b>	<b>100,0</b>

Source : Bilan Social 89

② *L'entreprise se féminise peu à peu :*

La part des femmes dans l'effectif total n'a cessé de croître depuis la création de l'institut :

1978 : 49,2 %

1984 : 52,1 %

1989 : 55,0 %

③ *Poursuite de l'effort de formation continue :*

Le taux de la masse salariale consacrée à la formation continue des personnels de l'entreprise reste toujours aussi élevé par rapport à la moyenne nationale (2,74 % en 1988) et sa croissance est soutenue : en 1989, il représente 7,18 % de la masse salariale (5,34 % en 87).

Pour l'essentiel, cet effort en faveur de la formation continue est destiné à adapter les qualifications du personnel de l'entreprise aux nouvelles technologies (en 1990, l'institut a proposé, par exemple, aux magasiniers gestionnaires - environ cent personnes concernées - une formation aux nouveaux outils documentaires).

Mais la structure de cet effort de formation continue reste toujours inégalitaire : les cadres, ingénieurs et journalistes bénéficient toujours de stages plus qualifiants et de plus longue durée : pour illustrer cette tendance, nous pouvons comparer les chiffres concernant le nombre d'heures consacrées à cette formation en 89 par catégories de personnel à la structure des emplois de l'institut à la même époque :

**Tableau 5**  
**Répartition de l'effort de formation continue**  
**par catégorie professionnelle**

1989	% nombre d'heures de formation continue	Structure des emplois
Ingénieurs cadres	40 %	33 %
Techniciens maîtrise	40 %	43 %
Employés ouvriers	20 %	24 %

Source : Bilan Social 89

Mais de nouvelles tendances apparaissent aujourd'hui.

④ *Le vieillissement de la main-d'oeuvre de l'institut :*

Age moyen en 1984 : 37,9 ans

Age moyen en 1989 : 41 ans

**Tableau 6**  
**Répartition par âge de l'effectif**

	1986	1989
Moins de 30 ans	17 %	10 %
31 à 50 ans	69 %	71 %
51 à 65 ans	14 %	19 %

Source : Bilan Social 89

Le faible niveau d'embauche et la diminution lente de l'effectif total employé sont les raisons les plus souvent avancées pour expliquer cette évolution de la structure par âge de l'entreprise.

Il faut noter qu'en 1987, l'institut a effectué son premier plan de diminution des effectifs en mettant en place un plan social de pré-retraite, qui a touché une quarantaine de personnes.

Et en ce qui concerne les embauches, l'année 89 aura été particulièrement morose : un seul concours fut organisé pour recruter moins d'une dizaine de documentalistes.

⑤ *Une très faible mobilité interne et externe :*

Une des idées majeures de la convention collective - "*faciliter la mobilité inter-entreprises*" - signée le 31 mars 1984 entre les employeurs du secteur audiovisuel et les syndicats, n'est jamais véritablement rentrée dans les faits.

En effet, le taux de mobilité externe de toutes les entreprises audiovisuelles est resté très faible. Les incertitudes quant aux perspectives d'avenir planant sur tout le secteur et la tendance générale à la diminution des effectifs dans les entreprises publiques jouent dans le sens de la stabilité des mouvements inter-entreprises.

Le niveau de mobilité interne dans l'institut, très faible également, engendre des situations de "*blocage*" du personnel. Actuellement, dans l'institut, quand un nouvel emploi doit être pourvu dans un service, on fait plutôt appel à un occasionnel, un contractuel ou un vacataire ; la direction ne souhaitant pas créer de nouveaux emplois stables.

### ⑥ *L'apparition de nouvelles qualifications :*

Les mutations de l'institut ces dernières années ont permis l'émergence de nouvelles compétences :

- les gestionnaires de catalogues d'archives, avec l'adoption du nouveau système de gestion informatisée des documents ;
- les gestionnaires de catalogues de droit, avec la création du second marché des oeuvres audiovisuelles. Ces trois dernières années, l'institut a "vendu" environ 4000 heures de programmes sur le marché Français et 1200 heures à l'étranger.

### ⇒ **Autonomisation de la gestion des ressources humaines par la suppression du concept "d'emplois budgétés"**

Le principal changement intervenu dans la gestion des ressources humaines de l'institut depuis le premier passage dans l'entreprise, est relatif à la suppression, le 31 décembre 1989, de la contraignante notion "d'emplois budgétés" (i.e. le nombre de postes budgétés dans l'entreprise est fixé par la loi de finances chaque année).

Cette suppression est intervenue à la suite d'un rapport d'un cabinet de consultant privé qui préconisait l'abandon de la notion d'effectifs budgétaires dans l'audiovisuel public.

Cette "dé-budgétisation" des postes devrait permettre à l'entreprise de faire de la gestion interne, de la promotion et d'établir des prévisions sur l'évolution des besoins et des qualifications ; et donc, d'adapter le niveau de l'emploi au volume d'activité de l'établissement. (volume qui, pour certaines activités, la formation professionnelle notamment, a sensiblement régressé ces dernières années).

On note que l'autonomisation de la gestion des ressources humaines n'a pas entraîné de réactions hostiles de la part du personnel et des syndicats : l'absence nouvelle de tutelle administrative sur la gestion de l'emploi n'a pas été ressentie - à l'intérieur de l'entreprise - comme un risque potentiel de compression de l'effectif (elle a même été perçue, au contraire, comme une mesure de "déblocage" pouvant permettre d'embaucher à terme).

Cependant, la gestion des ressources humaines est sujette à présent à de nouvelles incertitudes, liées en partie aux contradictions engendrées par la loi de 1986.

Alors que la loi de 86 réaffirmait les missions de service public imposées à l'institut, les pouvoirs publics remplaçaient des ressources garanties et sûres (redevance et contribution forfaitaire) par des ressources aléatoires pour financer des missions qui ne doivent pas s'interrompre. Mais ces missions obligatoires doivent être assurées par un personnel qualifié, dont le niveau global de masse salariale dépasse aujourd'hui le montant des ressources véritablement assurées (la redevance publique).

## ③ AJUSTEMENTS ET PERSPECTIVES

### 3.1. Un objectif atteint : la marchandisation des archives

L'objectif stratégique principal - "faire de l'institut une entreprise" - mis en avant lors de l'enquête initiale, est quasiment atteint aujourd'hui. En cela, il faut souligner la continuité dont a fait preuve cette entreprise dans la poursuite de ses objectifs.

L'institut s'affirme de plus en plus comme une entreprise à part entière, qui fournit des prestations et des services moyennant des prix qui sont fixés sur des marchés de plus en plus concurrentiels.

Cette récente mutation a essentiellement été permise par le développement économique du secteur des archives avec, bien sûr, la création concomitante du "*second marché*" des oeuvres et émissions audiovisuelles.

L'existence économique des oeuvres de télévision a été confirmée et légitimée par l'éclosion, depuis 1985, de très nombreux nouveaux médias : chaînes privées hertziennes, câblées, satellites, etc.

Avec le passage de l'institut à une nouvelle génération de matériel - systèmes de gestion informatisés des documents audiovisuels, permettant d'archiver dans une optique d'exploitation et de valorisation économique - le produit "*archives*" s'est transformé pour passer d'un produit final - à restaurer et à stocker - à un produit intermédiaire à transformer et valoriser (même si la fonction de restauration a été maintenue).

La valorisation de ce produit, passant par le développement du "*second marché*", n'est pas sans poser de problèmes.

En effet, les sommes tirées des cessions de droits d'oeuvres appartenant au fonds de l'institut ne constituent pas un revenu net : la rémunération des ayants droit (auteurs, acteurs, etc.), souvent très importante et délicate à négocier, est assurée par l'institut.

Toutes les transformations décrites ont été facilitées par la restructuration immobilière de l'institut, qui a permis de réunir l'essentiel des activités de recherche, de conservation, de production et de formation sur un site unique. Ce nouvel emplacement permet à l'entreprise de s'intégrer dans un nouveau pôle audiovisuel - à Marne-la-vallée.

### **3.2. Modifications de la structure des qualifications**

Les récentes mutations de la configuration productive de l'établissement ont abouti, outre l'affirmation de la croissance de la partie supérieure de la pyramide des qualifications (en pourcentage de l'effectif total, en nombre d'heures de formation continue) et la diminution constante des effectifs ouvriers et employés, à l'éclosion de nouvelles compétences à l'intérieur de l'entreprise. Cette évolution est liée au développement commercial du "*produit archives*" : vente et revente des droits détenus sur les oeuvres stockées, mise en place de prestations techniques d'archives pointues et de méthodes d'archivages permettant une exploitation commerciale optimale.

Ce constat met en évidence que c'est la production de prestations techniques d'archives "*haut de gamme*" (retraitement d'images anciennes à partir des techniques vidéo et des bancs de montage, par exemple) qui a conduit à ces transformations dans la structure des qualifications du personnel de l'institut et qui permet aujourd'hui à l'entreprise d'acquérir une nouvelle légitimité économique quant à ses capacités à conclure des marchés en France et en Europe pour commercialiser ses nouveaux produits.

## **CONCLUSION**

On peut avancer aujourd'hui sans risques que les choix radicaux qui étaient envisagés à la fin de la première enquête de 1985, ont été faits entre temps.

Il s'agissait de choisir - pour décider du développement futur de l'institut - entre la logique d'exploitation commerciale (avec la mise quasi totale sur le marché de l'établissement public) et la logique patrimoniale (liée à "*l'esprit service public*"). En effet, ces deux logiques ne pouvaient coexister sans risquer de donner à cet organisme trop de buts à atteindre avec des moyens mal finalisés.

L'arbitrage alors envisagé a été rendu nécessaire par le processus de déréglementation qui a touché et qui touche encore l'ensemble du secteur audiovisuel.

Mais certaines réserves doivent être émises quant aux futures possibilités de développement et d'expansion de l'institut.

Le principal obstacle à une vision optimiste du développement concerne les conséquences de la loi du 30 septembre 1986, qui, en supprimant la contribution forfaitaire versée par les chaînes de télévision, a également supprimé l'obligation pour les chaînes de conserver et de transférer la propriété de leurs archives à l'institut.

Le fonds d'archives qui constitue sa première source de revenu, ne peut plus aujourd'hui s'enrichir des nouvelles oeuvres et émissions des chaînes privées.

Les perspectives de développement offertes par la marchandisation des archives, qui semblaient prometteuses à l'origine, sont donc, à présent, beaucoup plus limitées.

On voit donc bien la prégnance du cadre législatif, dans l'interaction entre le mode d'évolution de l'organisme public et la gestion de ses ressources humaines.

En effet, l'avenir de l'institut dépendra en partie de l'adoption ou non d'une loi portant sur "*l'obligation de conservation et de transfert des archives*" pour toutes les chaînes de télévision, à l'instar de l'obligation légale de dépôt des oeuvres écrites à la Bibliothèque Nationale.

Mais, dans ce cas, les droits de rediffusion des ces émissions n'appartiendraient plus à l'institut.

Il s'agirait alors d'organiser, avec les moyens humains et financiers nécessaires, un service public de consultation des archives audiovisuelles.

Il reste que les interrogations soulevées au sujet du développement de l'institut et de son financement restent très nombreuses :

- si le projet de loi sur le "*dépôt légal des oeuvres*" est adopté, comment l'institut financera-t-il la conservation et la restauration de ces nouvelles (et très abondantes) archives ?
- faut-il envisager un retour au financement public, au nom de l'intérêt supérieur de la conservation du patrimoine ? s'agirait-il alors dans ce cas d'un retour à l'ancien système de contrôle administratif ? (avec tous les inconvénients que cela poserait en termes d'autonomie de l'établissement).

Ou alors, l'institut doit-il développer ses autres activités :

- en essayant de promouvoir de nouvelles co-productions avec d'autres partenaires que la septième chaîne (en dangereuse situation de monopsonie !) ;
- en développant le pôle recherche, avec par exemple, la réalisation de systèmes de mesure de l'audience télévisée.

Encore faudrait-il que l'institut puisse créer une structure juridique plus souple pour lui permettre de s'adapter mieux aux pratiques et habitudes de ses partenaires (pour développer, par exemple, la commercialisation, avec des partenaires privés, de cassettes vidéo à partir d'images d'archives).

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'Éducation 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.

Un premier volet de monographies concernait des entreprises enquêtées en 1986 pour la plupart (*Collection des études* n° 40-1 à 40-11). Les monographies de la deuxième livraison (*Collection des études* n° 48-1 à 48-7) présentaient des résultats construits à partir de deux observations : l'une, systématique, a été réalisée en 1984-1985, l'autre, plus légère et axée sur les transformations, a eu lieu à deux ans et demi d'intervalle en moyenne (1987-1988). Repartant des caractéristiques structurelles et des objectifs que se donnait alors l'entreprise (résultats non publiés à l'époque), la monographie resituait les ajustements économiques effectivement réalisés et cernait les raisons d'un éventuel décalage vis-à-vis des intentions initiales.

Cette troisième livraison expose le résultat des réenquêtes effectuées auprès des entreprises observées une première fois en 1986 (*Collection des études* n° 40-1 à 40-11). Plus de la moitié des réenquêtes n'ont pu avoir lieu en raison notamment de l'intensité des restructurations en cours dans les entreprises. Ces refus témoignent de l'ampleur des transformations qu'ont connues les entreprises françaises durant cette période.

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 ;
- enfin, la conclusion synthétise l'ensemble des évolutions et, de façon plus libre, se risque à un diagnostic sur l'évolution future de l'entreprise.

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.

CENTRE D'ETUDES  
ET DE RECHERCHES  
SUR LES QUALIFICATIONS

9 rue Sextius Michel  
75015 PARIS

☎ (1)45.75.62.63