

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

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Crises et Mutations**

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

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

*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
(liste au 1^{er} décembre 2000)

**COMMENT CHANGER LA PRESSE
SANS HÂTE OU LA TRANSMUTATION
DU PLOMB EN PAPIER**

par

Bernard VOLOT
Directeur délégué Ouest-France

Séance du 16 septembre 1994
Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

Bref aperçu de la réunion

Quand Bernard Volot, ingénieur issu de l'automobile, arrive à Ouest-France, il découvre un monde un peu étrange, partagé entre l'éphémère du quotidien et la tradition des métiers, entre la plume et le plomb. Mais avec lui arrive aussi l'informatique, qui remet en cause les savoir-faire, les plans, qui changent les rythmes du temps, la décentralisation, qui modifie le partage des tâches. Peu à peu, c'est un changement permanent qui s'installe dans les structures et les mentalités, et qu'il lui faut guider, un oeil sur l'avenir, un oeil sur les traditions.

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

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

EXPOSE de Bernard VOLOT

Deux mots sur le journal

Ouest-France est le premier quotidien régional français. Nous diffusons sur les douze départements de l'Ouest, ce qui représente une population de 7,2 millions d'habitants, avec un taux moyen de pénétration (le nombre de journaux vendus pour cent foyers) de 30 %. Cela représente également 62 rédactions, disséminées dans ces douze départements, 1874 salariés dont 370 journalistes, ce qui en fait la plus importante rédaction de France, et 790 000 exemplaires vendus pour 40 éditions différentes.

En fait *Ouest-France*, c'est le double de tous les autres quotidiens : le *Parisien* tire à 418 000 exemplaires ; le *Figaro*, 400 000 ; la *Voix du Nord*, *Sud-Ouest* et *Le Monde*, 370 000 et notre concurrent le plus direct, le *Télégramme de Brest*, 186 000 (chiffres 1993).

La coquille, c'est-à-dire la douzaine de pages qui entoure le journal, est commune à toutes les éditions. Allant vers l'intérieur, on trouve ensuite les pages régionales, puis départementales, et enfin les 8 ou 10 pages locales qui caractérisent l'édition. Cela fait plus de 400 pages différentes à fabriquer et assembler chaque nuit. La "locale", ce sont en conséquence 280 journalistes, 2 000 correspondants - le boulanger ou l'instituteur du coin - et 60% de notre lignage (impossible d'analyser le profit à ce niveau...).

La fabrication regroupe plusieurs fonctions : il y a tout d'abord celle de saisie des textes et des photos, puis la fonction "secrétariat d'édition" qui consiste à choisir et calibrer les textes, à mettre les titres puis à décider de la disposition dans la page. Tout cela se fait aujourd'hui sur micro, puis est envoyé par l'intermédiaire d'un ordinateur dans une photocomposeuse qui sort le texte et les images tramées. Ces éléments papier sont ensuite découpés et positionnés (pour l'instant encore manuellement) pour composer la page. Celle-ci est ensuite transférée sur une plaque offset qui sera finalement montée sur la rotative.

L'expérience que je vais vous présenter et qui dure maintenant depuis vingt ans a consisté à décentraliser ces fonctions dans nos rédactions extérieures. C'est une opération à la fois technologique et sociale, car elle nous a amené à agir sur les métiers en modifiant les barrières qui existent entre les métiers du livre et ceux du journalisme.

La force des métiers

Chez nous, la notion de métier est forte. Première fonction, celle de la collecte de l'information, soit par les correspondants, soit par des pigistes, qui n'ont pas de statut *Ouest-France*. Ensuite, les reporters saisissent l'information et les secrétaires de rédaction la mettent en forme : ils relèvent du statut des journalistes. Enfin nous trouvons les gens du livre : les correcteurs, les typos et les clavistes. Les uns travaillaient avec du papier, les autres avec du plomb. Dans l'organisation d'il y a vingt ans, seule la collecte était décentralisée, le reste étant traité au siège.

La première étape de l'évolution a été la décentralisation du secrétaire de rédaction pour traiter la copie au plus près du terrain. L'ayant fait, on s'est aperçu qu'il était bien ennuyeux que celui-ci ne voie plus le claviste avec lequel il avait coutume de travailler : on a donc décentralisé les clavistes puis, les mêmes causes produisant les mêmes effets, les correcteurs ont suivi.

Aujourd'hui, la cassure entre les métiers s'est déplacée mais elle subsiste toujours

dans le processus. C'est pourquoi il nous faut désormais décentraliser la mise en page pour retrouver la logique processus et recréer le dialogue "ancestral" au marbre, entre journalistes et ouvriers mais en le déplaçant du siège dans les départements grâce à l'informatique.

Les logiciels ayant désormais détrôné le plomb, et le photocomposeur ayant remplacé le linotypiste, on s'est alors demandé "*Pourquoi l'informatique n'entrerait-elle pas chez le journaliste ?*".

En quelque sorte, si la décentralisation est partie du journaliste pour remonter vers le livre, l'informatisation, elle, est partie du livre pour atteindre, in fine, les journalistes. Cela a été long et ne s'est pas fait sans problèmes avec les syndicats, mais les journalistes, et en particulier les secrétaires de rédaction, se sont depuis quelques années mis à la saisie rédactionnelle et au travail sur écran.

Tout le monde, sauf les correspondants, est donc désormais informatisé et seule la fonction mise en page reste encore centralisée. L'inconnue réside désormais dans le statut des photocompositeurs (statut livre) travaillant en équipe "qualifiante" avec les journalistes. S'il est peu envisageable que le secrétaire de rédaction perde son statut de journaliste, qu'en est-il des salariés du livre qui désormais sont devenus polyvalents et font aussi bien de la saisie que de la mise en page et peuvent réaliser le prépositionnement des articles en relation avec le secrétaire d'édition ?

Le véritable problème du changement est donc celui de l'évolution du métier, du statut et de l'organisation qui l'accompagnent.

Vers une organisation intégrée

Le processus de transformation organisationnelle s'est accompagné d'une mutation profonde : le passage à l'informatique.

Pourquoi est-on passé du plomb à l'offset ?

En fait, depuis Gutenberg, aucune innovation vraiment importante n'a eu lieu jusqu'à ce qu'apparaisse la photocomposeuse, invention française, qui manipule des images et non plus du plomb. Dans le même temps, l'offset remplace la typo, on abandonne le procédé d'impression en relief pour une réaction physico-chimique et son gros avantage est de faire une reproduction photo de bien meilleure qualité qu'en typo et de permettre la couleur dans le journal.

Simultanément est apparue l'informatique qui permettrait de mettre tout le savoir du linotypiste, les règles de lecture, de grammaire, de coupure, dans l'ordinateur ! Mais cela tuait les métiers du livre, or chez nous, les gens sont syndiqués à 70 %, moitié CFDT, moitié CGT. Le problème qui s'est alors posé, à nous qui avions une image sociale, a été de savoir comment utiliser ces technologies sans perdre notre âme. Quand il y a vingt ans nous avons présenté un premier plan informatique qui réduisait de cent personnes l'effectif, nous nous sommes donc heurtés à la Direction qui a refusé.

Mais le *Télégramme de Brest* avait acheté une photocomposeuse et on s'est dit "*si notre concurrent achète ce matériel, il faudrait peut-être qu'on s'y intéresse*". C'est ainsi qu'une réflexion s'est engagée, qu'un plan informatique a été créé et que le problème de "survie" du Journal a été posé à la direction générale. Nous avons donc fait un plan de passage à la photocomposition étalé sur dix ans pour ne pas provoquer de problèmes sociaux. On a inventé au passage la retraite à 63 ans avec des conditions spéciales pour les ouvriers, car sans cela, on ne bouclait pas notre plan. Puis sont venus la retraite à 60 ans et les licenciements économiques, ce qui fait que notre plan de 10 ans a été réduit à six par l'évolution de la politique sociale.

Quel a été le résultat de ce changement technologique ?

Des métiers ont disparu : le clicheur et le mécanicien lino. Pour les linotypistes et les correcteurs, on a inventé de nouveaux métiers : linotypiste sur écran et correcteurs sur écran, ce qui a été pour eux une reconversion importante. Après 250 heures de formation, les typographes se sont mués en photocomposeurs : au lieu de manipuler du plomb, ils se sont mis à manipuler du papier. Un nouveau métier est apparu : le claviste, qui saisit le texte "au kilomètre" (puisque désormais toutes les règles sont dans l'ordinateur).

Mais les gens du livre se sont bloqués : ils ont refusé d'utiliser la production des clavistes parce que ceux-ci n'appartenaient pas au livre. Il a fallu négocier et les clavistes d'*Ouest-France* relèvent désormais des métiers du livre.

Les structures sociales ont également évolué. La maîtrise reprend sa place : auparavant, elle n'était absolument pas reconnue et peu nombreuse. Désormais, c'est elle qui dispense la formation technique : elle est devenue spécialiste reconnue de ces questions, mais est encore peu au fait des problèmes de management, ce qui pose d'autres problèmes. Le management, d'incitatif est devenu plus négocié.

Je venais de l'automobile et je savais donc faire des plans. Or, dans le journalisme, on ne travaillait pas ainsi : j'étais donc le monsieur-qui-fait-des-plans. Tous les deux ou trois mois, on avait des réunions avec les délégués pour négocier l'application de ces plans, ce qui les transformait parfois quant à leurs applications pratiques, mais rendait les relations plus confiantes. Les gens ont appris à discuter ensemble, en particulier les délégués avec la maîtrise, ce qui a beaucoup changé le climat social.

Première époque, premier bilan

Que les mutations aient duré deux ou six ans, les gains de productivité ont été à peu près les mêmes pour tous les quotidiens, de l'ordre de 25 à 30 %, ce qui ne s'était jamais vu dans la presse. Malgré cela, et malgré l'amélioration des conditions de travail (plus de plomb, donc plus de chaleur notamment) les corporatismes sont restés purs et durs : les journalistes restent journalistes et les gens du livre, des gens du livre.

On a cependant donné beaucoup de garanties pour en arriver là :

- la garantie d'emploi (en 1970) avec retraite anticipée à 63 ans ;
- la garantie du salaire ;
- la garantie des qualifications.

Sur ce dernier point, nous avons eu beaucoup de mal : avec les mutations, on ne voyait pas comment garantir les qualifications et on ne parvenait pas à négocier avec les délégués. On a finalement inventé le poste de lino sur écran pour respecter l'engagement.

Nous avons tirés quelques enseignements de ces mutations.

Tout d'abord, la technologie a été le support du changement, ce qui nous a facilité les choses. On n'a jamais obtenu exactement ce qu'on souhaitait au départ, mais on a changé en particulier à cause de l'informatique qui a bouleversé les métiers.

Ensuite *Ouest-France* a appris à gérer le temps. À *Ouest-France* les plans sont prévus pour dix ans et réalisés en six ! Pourquoi ? En fait, *Ouest-France* est une société en perpétuelle négociation, implicite ou explicite. Il y a des temps forts et des temps moins forts. Des commissions discutent deux ans avant de commencer à réaliser : c'est notre façon d'être et cela prépare les gens au changement.

Les syndicats forts sont désormais reconnus comme des interlocuteurs nécessaires

du changement. Ils se sont beaucoup impliqués dans ce changement et, dans la mesure où on les considérait comme négociateurs, ils se sont considérés comme représentants. Une fois convaincus, ce sont eux qui ont expliqué la mutation, qui ont vendu les difficultés, et ce n'était pas simple car il a fallu que les gens changent de métier à 50 ans. Finalement, nous n'avons eu qu'une seule dépression sur les 400 personnes touchées par le processus.

Sur cette période de six ans, tout le monde était satisfait et avait l'impression d'avoir fait du bon travail : l'avenir semblait assuré. La maîtrise s'était lancée dans la technique et plus rien d'autre ne comptait, les ouvriers faisaient venir leur famille pour leur montrer les écrans, c'était merveilleux.

Puis, après quelques mois, les gens ont commencé à se plaindre : *"On se fatigue sur écran, c'est compliqué, on ne peut plus bouger, on a mal à la tête, etc."* Et la productivité qui s'était envolée a commencé à baisser.

De plus, il y avait des laissés pour compte !". Les clavistes qui tapaient à grande vitesse (450 lignes à l'heure, non corrigées), n'étaient payées qu'à 70 % du salaire du typolino qui ne tapait que 160 lignes, corrigées il est vrai. Les clavistes ont vite considéré que, bien qu'elles fussent les moins payées, c'était elles qui faisaient le journal alors que les ouvriers du livre avaient préservé tous leurs avantages. Sur ces entrefaites, il a fallu changer l'informatique. C'était une deuxième période qui commençait.

Vivre nos valeurs aujourd'hui

La productivité baissait et les ouvriers et les délégués ne comprenaient pas : on avait tout changé, on avait investi des sommes considérables et, à nouveau, on disait qu'il allait falloir changer. Ils avaient l'impression d'avoir suffisamment donné et qu'il fallait maintenant se tourner ailleurs.

C'était un très sérieux problème, qui nous a appris que le changement est constant : si on ne le considère que comme une étape dans la vie, on est perdu ! Alors il a fallu se battre sur ce terrain là, dire : *"Ce que vous vivez, ce n'est pas un état nouveau. L'état normal, c'est le changement. Il faut pouvoir coller aux évolutions."*

Faire passer cela a pris six ans, et ce n'est pas fini. Il s'agissait en fait de changer les comportements, de se battre sur la mobilité, la flexibilité, la qualité, la productivité. On avait investi sur les machines, maintenant il fallait investir sur les hommes.

On s'est alors attaqué au rôle des cadres. Ils disaient tous : *"Ça tourne à peu près. N'y touchez pas maintenant"*. Leur logique était inexpugnable. On a alors organisé un stage de dynamique de groupe de trois semaines qui les a totalement destabilisés, en particulier les adjoints qui ont été les derniers à y aller, alors que tous leurs subordonnés y étaient déjà passé et nous disaient : *"Faites-le donc faire à nos responsables !"*. Aujourd'hui, il reste quelques survivants de cette époque qu'on reconnaît facilement dans les réunions, car ils ont appris à écouter, alors que les autres n'arrêtent pas de parler !

Un mot d'ordre s'est alors imposé : *vivre nos valeurs aujourd'hui*. Pourquoi ? Quand a été lancé le deuxième plan informatique, tous les ouvriers ont dit : *"On change de matériel, on va donc changer de métier, donc vous allez nous donner une augmentation de salaire"*. La réponse du patron a été : *"Il n'en est pas question"*. Réplique des ouvriers : *"On ne veut pas utiliser le nouveau matériel"*. On s'est donc mis à discuter, difficilement.

La direction a fini par dire : *"On veut bien envisager de distribuer quelque chose, mais à condition qu'on ait quelque chose à distribuer"*. Au milieu de tout ce qu'on a

envisagé alors, la seule chose qu'on pouvait obtenir, était tabou : la saisie par les journalistes. A nouveau, il y a eu blocage ; la CGT a boycotté les réunions où étaient conviés tous les syndicats, du livre, des journalistes et des cadres. Mais ils étaient très ennuyés, le changement s'imaginait sans qu'ils y participent. Ils ont alors proposé de venir "comme observateurs". Mais quand on est observateur et que ça discute de saisie rédactionnelle, il est difficile de ne pas intervenir : *"Pourquoi voulez-vous tant faire de la saisie rédactionnelle ?" "Parce que c'est plus rentable, parce que ça améliore la qualité du produit, parce que le journaliste de Lamballe a quatre heures de plus pour taper sa copie, etc."* Du coup les journalistes ont été très intéressés à l'affaire. On a alors fait l'analyse de tous les cas de figure et la CGT est revenue en disant aux journalistes : *"Vous allez nous prendre notre outil !"*. La discussion est alors devenue une discussion entre syndicats.

Là, nous sommes intervenus : *"Messieurs les gens du livre et messieurs les journalistes, nous sommes tous solidaires. On a des valeurs. Vous parlez de culture, de solidarité ouvrière, de choses comme cela, mais il faut les faire vivre aujourd'hui ! Vous dites : tous payés pareil. C'est une valeur, mais ça ne veut peut-être pas dire que cela. Ça veut dire que vous avez un métier. Ce n'est pas parce que les journalistes vont utiliser vos instruments de travail qu'on va vous mettre à la porte"*. On a discuté et c'est ainsi qu'on a inventé le fait que des hommes du livre pouvaient devenir journalistes. C'était une révolution, tout le monde en parlait.

Petit à petit l'idée a fait son chemin et on a trouvé des *modus vivendi* : les ouvriers pourraient devenir journalistes s'ils en acceptaient les contraintes, en particulier la mobilité. Cela a tué les deux tiers des vocations, mais ceux qui ont passé les tests se sont révélés très bons : ils savaient bien écrire, mettre des titres, faire des résumés, se corriger... On leur a donc donné une formation de journaliste au CPJ et une douzaine sont devenus journalistes, dont nombre de délégués qui savaient naturellement déjà très bien communiquer. Cela a donc été un succès.

Les journalistes bougent

Il s'est alors passé quelque chose de surprenant : dans l'entreprise tout le monde disait : *"Les fabricants, ils bougent, eux !"*. Les fabricants en avaient assez de bouger, mais, vus de l'extérieur, c'étaient eux qui évoluaient, pas les journalistes. La direction parlait sans arrêt d'investissements, de changement organisationnel, de négociation, mais les journalistes disaient : *"On ne parle plus des journalistes ; la rédaction n'est plus rien dans le système..."*. On avait un outil technique performant, il fallait maintenant le mettre au service de la rédaction. On a regardé ce qu'on pouvait faire et on a inventé, c'était à la mode, un projet rédactionnel.

Pour que notre dynamique de changement agisse sur la rédaction, la direction m'a alors demandé de m'occuper de la liaison rédaction/fabrication. Cela posait problème car c'était désormais un technicien qui commandait les rédacteurs. Ça pouvait ne pas bien se passer mais ça s'est bien passé. De plus, le rédacteur en chef, qui était là depuis vingt-cinq ans, devait partir à cette époque. C'était prévu, mais il était reconnu et cela a fait un vide.

À la rédaction, jusqu'alors, il n'y avait aucune démarche, il y avait un esprit participatif mais pas de méthode donc pas de réalisations : par nature les journalistes sont individualistes. On a donc lancé "Horizon 90", une démarche participative classique, sur dix ans avec dimensions stratégique, culturelle et sociale, et deux ou trois objectifs clairs : lier forme et fond, s'ouvrir aux clients (lecteurs et annonceurs).

On a choisi le chef du département économique et social pour diriger le projet, qui a formé lui-même son équipe, et a fait des choses qui ont beaucoup marqué l'entreprise. Les journalistes, dans toutes les rédactions, ont été constitués en groupes de 10 ou 15 et on leur a demandé de réfléchir au fond sur quelques axes qu'on leur a

soumis : comment doit être constitué le journal ? qu'est-ce qu'un article et comment le lit-on ? comment le placer dans la page ? etc.

On a regroupé toutes les remarques des journalistes dans un livre de 300 pages que nous avons présenté au PDG. Il n'a pas complètement apprécié certaines remarques le concernant mais on lui a expliqué que c'était un outil exceptionnel et qu'il devait répondre. Il a répondu, et a convaincu le groupe de pilotage. Ce projet, qu'on portait à bout de bras, est devenu le projet du PDG qui a décidé de visiter toutes les rédactions pour porter la bonne parole...

INTERVENTION de Monsieur ANNARUMMA

Directeur de Projets, Ouest-France

Vers la qualité

Durant ces rencontres avec les rédactions, des problèmes ont été soulevés. L'un d'eux était la proximité : *Ouest-France* n'est ni vraiment local, ni vraiment général, il s'en dégage une image un peu floue. Cela nous obligeait à définir nos objectifs : on veut être partout plus proches, ouvrir la porte, rendre service. *Rendre service*, voilà qui était nouveau : faire parler les exclus, donner la parole aux lecteurs, identifier des publics ciblés, avoir des approches par thème. En 88, on ne parlait pas encore d'interactivité, mais désormais la question était : *qu'en pensent nos lecteurs ?* Il fallait créer une convergence entre les désirs des journalistes et les attentes des lecteurs.

Par exemple, il y a 350 pages locales dans *Ouest-France* et notre problème industriel était de faire de la qualité dans ces pages locales. Sur ce point il n'y avait pas convergence entre les journalistes et leurs lecteurs. On avait dans la tête l'image d'un lecteur moyen, petit à petit il fallait le remplacer par plusieurs publics, plusieurs lecteurs, plusieurs attentes ; il nous fallait parler qualité, et qualité vue par le lecteur. On a donc constitué des groupes qualité qui, à chaque avancée, refaisaient le tour des rédactions : on communiquait.

L'enquête

Cela, c'était des études, mais on nous disait que ce serait mieux si on pouvait quantifier. On s'est alors lancé dans une grosse opération, une étude quantitative, qui nous paraît la meilleure au monde, qui a consisté à demander très exactement aux lecteurs ce qu'ils faisaient dans le journal.

Pendant un mois, tous les journaux ont été découpés, chaque élément (environ 400 par journal) codifié et le tout soumis à 1 100 lecteurs. Chaque enquêteur passait ensuite plus d'une heure avec le lecteur pour savoir comment il avait lu son journal du matin, crayon à la main pour visualiser son parcours.

On a ainsi constitué une énorme base de données sur les caractéristiques de notre lectorat et ses habitudes de lecture. On a croisé tout cela, et plus que des données, on a ressorti le parcours de chacun dans le journal : tel lecteur rentre par la page une, puis va directement aux programmes télé, tel autre commence par la fin, puis va aux offres d'emploi, etc. Puis, plus finement, ce monsieur a "mangé" tant d'unités rédactionnelles dans la page une, puis après, on ne sait pourquoi, il saute directement au loto... On va voir qui c'est : 22 ans, chef de famille, chômeur... Derrière cette quantification, on a découvert des individus très ciblés.

On a donc refait un troisième tour de l'Ouest afin de reprendre ces parcours-type de lecture avec tous les journalistes. Au début, il n'y croyaient pas, depuis vingt ans on

avait épuisé toutes les intuitions invérifiables, mais là, au bout de quelques temps ils pouvaient dire : "ça, c'est un homme, 50 ans, ...". Ils imaginaient désormais le lecteur. Et on a su que 68% des pages étaient feuilletées, que 15 % des gens entraient par la fin, ce qui nous a beaucoup bloqué parce qu'on voulait faire un sommaire... Un localier de Rennes a eu cette phrase : "Ces lecteurs sont incroyables ! On leur met du bon foin en haut et ils vont grappiller dans la mangeoire !" La hiérarchie de la mise en page vue par le lecteur et vue par le journaliste est loin d'être identique.

Les études faites aux Etats-Unis confirment ces comportements de lecture, qu'on retrouve identiquement dans le monde entier : deux tiers des éléments retenus par le lecteur sont visuels, un tiers seulement sont des éléments de texte. Ça a été un choc pour certains journalistes !

Sur ces bases, on a fait des projets, des labos qui réunissaient cinq ou six journalistes. Comme Y. Dubreil pour la Twingo, chaque fois qu'un élément nouveau apparaissait, on l'affichait sur le passage du restaurant, comme ça tout le monde voyait que ça avançait, chacun pouvait donner son avis. En dernier ressort, c'est le PDG qui décidait, mais il y avait un poids de l'imagination collective difficile à écarter.

Comment réaliser cette nouvelle maquette ? C'est notre labo Sarthe qui a réfléchi sur l'organisation. On en avait peu parlé jusqu'alors et une nouvelle relation entre les gens chargés de la mise en oeuvre s'est peu à peu dégagée autour du projet.

Résultat, le niveau de qualité de nos pages locales a énormément monté. Il y a une rupture considérable entre le journal d'aujourd'hui et celui d'il y a six ans. On a également obtenu un décloisonnement entre les métiers : ce grand projet, c'est celui de toute la rédaction et de toute l'entreprise. À partir de là, les gens des pages générales retravaillent leurs pages générales, les sportifs, leurs pages sportives, les localiers, leurs pages locales. C'est ce que j'appelle le projet permanent.

En faisant se rencontrer régulièrement quatre cents personnes sur de tels sujets, en leur faisant rencontrer le PDG, des experts extérieurs, il est évident que l'on crée quelque chose entre eux. On a mis le doigt sur des faiblesses de la rédaction, qui ont amené à des actions de formation, surtout en direction des secrétaires d'édition ; leur relation avec les rédacteurs s'en est trouvée améliorée. On a découvert des tas de gens sous un autre jour et les deux tiers des nominations qui ont été faites depuis l'ont été sur ces bases.

Décentralisation assistée par ordinateur

Après "Horizon 90" s'est à nouveau posé le problème du remplacement de l'informatique. Après treize ans, le principe de base était désormais : il faut que le journaliste qui conçoit son article en garde la maîtrise. Dans le processus morcelé que nous connaissions, en particulier au niveau de la mise en page, le journaliste à l'extérieur ne retrouvait pas forcément la page qu'il avait voulue après qu'elle soit passée entre les mains des gens du livre.

Pour nous, les changements technologiques sont les plus porteurs et les plus évidents. On a un changement technologique incontournable, appuyons-nous donc dessus pour continuer le processus de décentralisation. Les nouveaux objectifs ont donc été : bien changer l'informatique et décentraliser la mise en page.

Horizon 90 avait amené des fonctionnements nouveaux en permettant au journaliste de prévoir dès le matin son journal, alors qu'au marbre, le soir, les décisions sont prises dans la précipitation. *Faire bien dès le matin* est donc devenu un précepte de qualité.

L'idée de la décentralisation de la mise en page assistée par ordinateur (la DMPAO) était donc de commencer la mise en page dès le matin, dans le squelette de maquette évolutif imaginé par Horizon 90 et, en lissant la charge de travail, de gagner en productivité.

À l'heure actuelle, le secrétaire d'édition pense sa maquette à l'extérieur et, au siège, l'homme du livre la réalise. Il y a là deux opérations qu'il s'agit désormais de réunir en faisant travailler ces gens-là en équipe et de façon solidaire ; il faut qu'ils cassent la barrière qui les séparent et qu'ils travaillent dans un climat de confiance. On pourra parler alors d'organisation qualifiante.

La nouvelle rentabilité est maintenant une rentabilité sur le process et on devrait gagner de 30 à 40 postes à mise en page. Tout cela est permis par la micro informatique, et à un coût économique réduit : c'est l'outil informatique qui permet la décentralisation. Le qualifiant donne de la productivité sur les temps morts, c'est-à-dire sur les temps indirects qui sont utilisés pour réfléchir aux dysfonctionnements et étudier des solutions en équipe, et sur la suppression des doubles tâches entre journalistes et ouvriers pour monter la page, grâce à la communication qui s'est instaurée entre les deux métiers.

Au plan organisationnel, la décentralisation est un véritable changement culturel. Les équipes s'auto-organisent, la responsabilité est mise au niveau des directeurs départementaux et le pouvoir central est quelque peu remis en question.

INTERVENTION de Monsieur BESSOULE

Secrétaire de rédaction au "Marin"

Sauvez le *Marin* !

Avant de parler de l'expérience de DMPAO, j'aimerais situer *Le Marin* en deux mots. *Le Marin*, c'est un hebdomadaire qui a été créé en 1946 par la Société Ouest-France, qui lui appartient à 100 % et qui emploie une quinzaine de salariés et une cinquantaine de correspondants sur tout le littoral. C'est un hebdomadaire national entièrement consacré aux professions maritimes : la pêche, le transport maritime et ses activités annexes, la commercialisation des produits de la mer, l'enseignement maritime et la recherche océanographique. Quant au circuit de fabrication, il est identique à celui du quotidien.

Actuellement, *Le Marin* subit le contrecoup de la crise que traversent ces professions, qui ont perdu environ 10 000 emplois en cinq ans. En 1993, sur un chiffre d'affaires de 13,5 millions nous avons connu une perte d'1,4 million.

Le Pdg d'*Ouest-France* étant très attaché au titre, il fallait réduire les pertes pour que *Le Marin* survive. On a fait les économies traditionnelles : réduction de pagination, réduction des piges, abandon (sauf pour la publicité) de la couleur, augmentation du prix de vente de 20 %, etc. Les six journalistes du *Marin* ont également présenté un plan de relance rédactionnel intégrant la PAO. On y pensait depuis longtemps, mais il y a trois ans un plan présenté par le Secrétaire Général avait été refusé par le président directeur général de peur des retombées sociales avec les ouvriers du livre. Cette fois-ci, devant l'urgence, la Direction générale nous a donné son feu vert.

En janvier de cette année, la première phase de l'opération a donc été le classique appel d'offres après le choix du matériel. Nous avons visité un certain nombre d'autres journaux qui utilisaient la PAO depuis quelque temps et on savait qu'il existait sur le marché des opérateurs formés à ces nouvelles techniques. Pourquoi, dans ces conditions "s'embêter" avec des ouvriers du livre ? La Direction n'a pas

souhaité aller dans cette voie et nous a dit : "*Puisqu'on est solidaire avec vous, vous allez être solidaires avec nous*".

Nous nous sommes donc orienté vers un appel d'offres interne. Pour cela, nous avons eu des réunions préparatoires avec les cadres de la technique d'*Ouest-France*, qui nous ont dit comment ils voyaient notre DMPAO. Ça ne nous allait pas du tout : ils voulaient appliquer au frêle esquif que nous sommes, les principes du lourd navire *Ouest-France*. Nous ce qu'on voulait, c'était des gens qui fassent partie de notre équipe, qui s'attachent à sauver le journal.

Mariage réussi

Par chance deux ouvriers, bien que très imprégnés de la culture *Ouest-France*, ont accepté de nous rejoindre et de jouer le jeu. Pour eux, ça a été la découverte d'un nouveau métier avec une équipe de journalistes qui leur faisait confiance et qui souhaitait faire tomber le maximum de barrières entre les deux métiers. On est donc arrivé à un fonctionnement très souple.

Les six journalistes sont tout à la fois, et à tour de rôle, journalistes de terrain, secrétaires de rédaction et, bientôt, organisateurs du journal. Avec les ouvriers du livre, nous nous sommes demandés comment faire accepter au lecteur la baisse de pagination et l'augmentation de prix. La réponse a été : "*faisons une nouvelle maquette en profitant de notre nouvelle technologie*".

Le matériel est arrivé le 7 mai et nous avons fait nos douze premières pages en PAO le 20 mai. Comme cette informatique était très nouvelle et que la formation des ouvriers n'était pas exactement celle qu'on souhaitait, on a décidé d'augmenter progressivement le nombre de pages en se fixant la fin juin comme objectif pour réaliser entièrement le journal en PAO. Avec quatre mois de recul, je dirais que les adaptations ont peut-être été plus délicates pour les journalistes que pour les ouvriers du livre : on ne pouvait continuer à fonctionner sur nos anciennes habitudes avec ces nouvelles technologies et il nous a fallu quelques semaines pour réaliser que, si nous ne changions pas, nous allions dans le mur.

Le mariage entre les deux corporations s'est finalement bien passé. Il y a un dialogue permanent entre le secrétaire de rédaction et les opérateurs, largement facilité par la disposition des locaux et des postes de travail. Nos opérateurs ont une lourde responsabilité : ils mettent nos articles en page, fabriquent la publicité et, s'ils ne traitent pas la couleur, ce qui est le travail spécialisé du photogreveur, ils créent le schéma et traitent la photo, ce qu'ils sont, je crois, les seuls à faire à ce jour.

Tous les vendredis, nous avons une réunion où nous analysons le journal : au début ils nous reprochaient notre manque d'organisation. Désormais, tout le monde se sent concerné, quel que soit le problème posé, et il existe une réelle solidarité.

Au début, on avait essayé de nous mettre en tranches, en nous disant qu'il fallait avoir une organisation temporelle très serrée. Cela s'est avéré impossible avec un tel outil. Si vous avez un projet rédactionnel, si vous avez bien organisé votre travail en amont, le journal se monte rapidement et l'on peut dégager du temps pour améliorer la qualité du produit, pour relire la copie, vérifier l'information. On n'arrivait plus à le faire et la PAO nous l'a permis à nouveau.

DÉBAT

Un intervenant : *Quel rôle a eu pour vous l'extérieur ?*

Bernard Volot : Le PDG m'avait posé comme problème le changement d'image. Pour moi, changer l'image, c'était faire venir un designer. Quand j'ai dit : "*on va faire venir Ballmer*", tout le monde m'a répondu : "*pas question, on n'en veut pas*", d'où l'idée du projet. Si on ne peut pas changer en faisant venir un expert extérieur, il faut que les journalistes eux-mêmes découvrent, ce qui impliquait qu'on ne pouvait changer la forme sans changer le fond. Chez moi, c'était le leitmotiv du chantier : *on va lier forme et fond*.

Ensuite, dans les labos, on a fait revenir le designer et on a très bien travaillé ensemble. Le designer a amené et intégré sa création dans le système après avoir intégré son interprétation des résultats de l'enquête. Il a notamment donné les signes de non lecture et non perception.

Int. : *Au contraire d'Air France ou de la RATP, à Ouest-France ce n'est pas un homme seul qui a provoqué le changement.*

B. V. : A l'inverse de beaucoup de journaux, où c'est la crise qui a permis de faire passer les choses, chez nous c'est par la continuité qu'est venu le changement. On joue le temps : on a commencé il y a vingt ans et cependant, on est toujours les mêmes. Il s'est créé un minimum de confiance qui fait que certaines choses se sont passées, qu'on ne discute plus comme avant.

Int. : *Vous avez vu le changement plus comme un problème d'ingénierie que comme un problème politique.*

M. Girard (délégué général SNJ) : *Ce qui a fait peur dans cette démarche, au départ, c'est peut-être justement ce glissement très fort, ou du moins ressenti comme tel, vers une démarche très tournée vers le process, l'organisation, etc. Or il ne faut pas oublier qu'un journal, c'est un produit un peu particulier, surtout Ouest-France qui a une éthique très forte. On se disait : "Continuons de faire, et de mieux en mieux, un journal populaire, mais ne sombrons pas dans le populisme." La plus forte réserve chez les journalistes, tenait à cela : un journal, c'est avant tout un contenu qu'il ne fallait pas sacrifier à une forme trop soumise aux désirs du client. "Écoutons-le, bien sûr, mais ne nous y perdons pas", disaient-ils. "Le client ne sait pas forcément ce dont il a besoin", disait le PDG. Il y a eu de très longs débats sur ce point.*

Int. : *Bien que vous n'ayez pas prononcé le mot, on ressent votre démarche comme étant très pédagogique.*

D. A. : Ibanez, qui est maintenant directeur du CPJ, avait dit aux journalistes du journal "Le Monde", pour résumer toutes les études : "*Vous êtes des professeurs qui écrivez au tableau sans jamais vous retourner vers vos élèves*".

Int. : *En fait, c'est grâce à votre concurrent que vous avez pu évoluer ?*

B. V. : Absolument ! Comme le *Télégramme* est adossé à la mer, pour se développer il doit forcément se tourner vers l'intérieur et à toutes ses frontières, il nous pousse et donc nous aiguillonne.

Maintenant les échanges sont nombreux et très faciles entre les journaux, tant en France qu'à l'étranger, notamment au niveau des techniciens.

Quant aux patrons de presse, eux aussi échangent beaucoup au sein de leurs syndicats, même s'ils ne sont pas forcément des spécialistes. Mais ils reviennent souvent en disant : "*J'ai entendu dire que...*"!

Int. : *Quelle est votre politique salariale ?*

B. V. : Dans la presse en général la solidarité ouvrière se manifeste par un principe fort : *tout le monde, tout le temps le même salaire*. Je venais de l'automobile et j'ai essayé de changer cela. J'ai cependant été assez vite convaincu que derrière cela il y avait quelque chose d'intéressant.

Il y a plein de gens dans le syndicat du livre qui vivent ce principe en conscience et on a vu des choses formidables. Mais il y a sept ou huit ans, j'ai dû dire aux syndicats : *"vous, vous faites vivre cet esprit, mais ceux qui arrivent aujourd'hui ne raisonnent plus comme cela et on risque de ne pas pouvoir tenir"*. La question reste posée.

Pour les journalistes, c'est quelque peu différent. Il existe une grille, et le problème est qu'en fonction des évolutions technologiques une fonction comme celle de secrétaire de rédaction peut être soit réévaluée, soit dévaluée. En Angleterre et aux Etats-Unis, il n'y a plus de professionnels du livre; ce sont les journalistes qui font tout. Nous prétendons que ce n'est pas forcément la bonne solution. Les métiers se transforment, et il est évident qu'il faut briser les barrières qui les séparent, mais les métiers restent de vrais métiers, qui ont une valeur ajoutée spécifique. Chez nous, les métiers du livre vont plutôt affirmer leur compétence et les secrétaires de rédaction vont sans doute redevenir ce qu'ils sont fondamentalement : des journalistes.

Int. : *Qu'entendez-vous par organisation qualifiante ?*

B. V. : L'organisation qualifiante que l'on veut mettre en place passe par la décentralisation grâce à l'informatique. Notre définition de l'organisation qualifiante est la suivante :

- elle a comme finalité, la maîtrise du processus avec comme principe ici, une prévision collective le matin dans une organisation structurée qui permet l'étalement de la mise en page à partir du pré-positionnement de l'article dans la page,
- une petite équipe (SE + typolinos) solidaire, ayant entre ses membres, toutes les compétences nécessaires,
- une polyvalence relative pour une meilleure flexibilité,
- un échange basé sur une communication constante qui évite le travail inutile (double emploi),
- une auto-organisation permettant de trouver des solutions, avec dysfonctionnements analysés en commun,
- une prise en charge à terme, d'activités annexes par l'équipe pour une meilleure maîtrise du processus, ouverte sur les clients.

Int. : *Vous nous avez parlé du temps, de l'inertie des choses, mais pour traiter les choses en trois ans, vous en parlez dix ans avant qu'elles ne surviennent. Votre capacité à anticiper, à ne pas attendre que la crise soit là est singulière... Sur quoi repose-t-elle ?*

B. V. : En arrivant à *Ouest-France*, j'ai été frappé par la richesse du journal. Aucun emprunt, tout le développement se faisant par autofinancement, jamais je n'aurais imaginé cela.

Le Pdg se demandait que faire de cet argent, les syndicats disaient : *"donnez-le nous"*, mais il s'y refusait de peur d'engager l'avenir.

Je me suis dit : *"la meilleure chose à faire c'est d'utiliser cet argent pour préparer le changement, préparer demain par la formation et la maîtrise du changement"*. C'est, je crois, ce que nous avons réussi à faire.

Ma chance exceptionnelle, en arrivant dans ce journal, était d'être le premier ingénieur et d'arriver avec des idées nouvelles, dans ce monde un peu fou, sur la rentabilité, l'organisation....

J'avais été embauché comme conseiller de gestion parce que, dans ma précédente société j'avais créé des tableaux de bord, des indicateurs de gestion, etc. Mais surtout, j'y avais réussi une chose jugée difficile : une décentralisation, et j'étais

persuadé de la validité d'une telle opération (ce qu'on appelle aujourd'hui le principe de subsidiarité).