

---

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

---



**LA TERTIARISATION  
D'UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE**

**(Le cas d'une entreprise du secteur imprimerie-presse-édition)**

**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 sept monographies dont on trouvera ci-dessous les titres et une présentation rapide.*

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

**Volume 1 : Stratégie de groupe et éclatement d'une entreprise industrielle  
(le cas d'une entreprise de mini-informatique)**

**Gilles MARGIRIER - IREP**

Un potentiel de recherche important ; une gestion des ressources humaines active ; des investissements non négligeables ; mais un échec industriel au moins relatif. Les tribulations de cette entreprise dans les stratégies successives de grands groupes français reflètent les incertitudes et le manque de compétitivité de certaines composantes de l'industrie de pointe française.

**Volume 2 : La tertiarisation d'une entreprise industrielle  
(le cas d'une entreprise du secteur imprimerie-presse-édition)**

**Marie-Annick BARTHE - LES**

Rationalisation de la production, affirmation d'une stratégie et professionnalisation de la main-d'oeuvre : la stratégie (en cours) de cette entreprise, fortement marquée par un engagement confessionnel, s'est appuyée sur une gestion du personnel anticipatrice et se traduit par un net redressement de la situation économique.

**Volume 3 : La réussite d'une stratégie fondée sur le renforcement de la fonction commerciale  
(le cas d'une entreprise du bâtiment)**

**Fernando FARIA DE OLIVEIRA - GESI**

Confrontée à une variabilité et une hétérogénéité aiguës de sa demande, cette entreprise n'a cessé de renforcer les effectifs et le rôle de la fonction commerciale. Les innovations de produits et d'organisation concourent à la mise en place d'une gestion à la commande. L'exigence de flexibilité pousse à la constitution d'une politique du personnel beaucoup plus motivante mais limitée en matière de formation continue.

**Volume 4 : Déréglementation et accentuation de la concurrence : quelle adaptation ?  
(le cas d'une grande entreprise professionnelle)**

**Christine LENEVEU - IRED**

A compter de 1984, l'entreprise subit le contrecoup de la réduction des commandes militaires et de la déréglementation des autres marchés publics. Des ajustements de court terme sont d'abord privilégiés afin de réduire les coûts. Une transformation structurelle s'amorce.

**Volume 5 : Réduction sensible des effectifs et détataylorisation de l'organisation  
(le cas d'une entreprise brassicole)**

**Frédéric HERAN - BETA**

De longue date, cette entreprise a mené une politique de l'emploi innovante. Un plan ambitieux, liant modernisation économique et modernisation sociale, a été confronté à une contraction de marchés plus marquée que prévu. L'accélération des réductions d'effectifs s'avèrera-t-elle compatible avec la participation du personnel qu'appelle le projet de "déataylorisation" et le recours systématique à la formation continue qui accompagne celle-ci ?

**Volume 6 : Ajustements de court terme ou flexibilité stratégique d'une PME ; un compromis délicat  
(le cas d'une société de services rendus aux entreprises)**

**Yves DUPUY et Maurice OURTAU - CEJEE**

Cette entreprise couvrait une croissance sensible qui résulte d'activités de sous-traitance fortement fluctuantes. La rapidité des ajustements a largement conditionné l'obtention de bons résultats économiques. Leur poursuite nécessite de constituer une compétence professionnelle stable et reconnue. Un délicat compromis reste à construire.

**Volume 7 : L'insertion d'un établissement dans une stratégie de groupe  
(le cas d'une entreprise des fils et fibres synthétiques)**

**Sylvie CELERIER - CEREQ**

Cette entreprise est le fruit d'une restructuration des activités textiles de son groupe. Trois transformations majeures, suivies dans le principal établissement, ont été menées de front : recentrage de l'activité sur des produits à forte valeur ajoutée, rénovation complète des équipements, fort renouvellement de la main-d'oeuvre. Le redressement des résultats économiques a facilité le passage d'une gestion "adaptative" à une gestion "anticipatrice".

# **LA TERTIARISATION D'UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE**

**(Le cas d'une entreprise du secteur imprimerie-presse-édition)**

**Marie-Annick BARTHE**

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

Rationalisation de la production,  
affirmation d'une stratégie  
et professionnalisation de la main-d'œuvre :  
la stratégie (en cours) de cette entreprise,  
fortement marquée par un engagement confessionnel,  
s'est appuyée sur une gestion du personnel  
anticipatrice et se traduit par un net redressement  
de la situation économique.

**COLLECTION DES ÉTUDES N° 48.2  
Février 1989**



## SOMMAIRE

<b>1. POSITIONNEMENT ÉCONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL DE L'ENTREPRISE</b> . . . . .	<b>7</b>
1.1. L'évolution de quelques indicateurs de gestion . . . . .	7
1.2. L'évolution des marchés . . . . .	9
1.3. L'évolution des relations inter-entreprises . . . . .	11
<b>2. LA CONFIGURATION PRODUCTIVE ET LES AJUSTEMENTS ÉCONOMIQUES</b> . . . . .	<b>11</b>
2.1. Le renouvellement et la rationalisation du processus de production . . . . .	11
2.2. Une décentralisation fonctionnelle par produit . . . . .	12
2.3. Les difficultés rencontrées et les solutions adoptées dans le domaine de la main-d'œuvre . . . . .	12
<b>CONCLUSION</b> . . . . .	<b>15</b>



## CARTE D'IDENTITÉ

- **Statut** : S.A.
- **Code APE** : 5120 Presse
- **Autres activités** :
  - 5110 Imprimerie de labeur
  - 5112 Édition
  - 5130 Édition de bandes et cassettes enregistrées
  - 7410 Routage
- **Date de création** : 1873 (constituée en SA en 1924)
- **Position** : Entreprise mère d'un groupe
- **Nombre d'établissements** : 4 dont le siège social du groupe
- **Effectif moyen global (1986)** : 1035

**L**e diagnostic élaboré à l'issue de l'enquête initiale, réalisée début 1985, mettait l'accent sur la fragilisation des positions de l'entreprise sur les marchés de ses produits : produits éditoriaux évoluant dans un marché de moins en moins protégé, produits de l'imprimerie soumis à une vive concurrence étrangère du fait de l'alourdissement relatif des coûts de fabrication.

Le redressement de la situation financière et économique de l'entreprise, envisagé à échéance de plusieurs années, passait par la poursuite de deux objectifs :

- le développement par diversification des produits éditoriaux, par la mise en place de filiales innovatrices et offensives sur le terrain de l'informatique de presse ou de gestion, et enfin par progression des ventes grâce à l'affirmation de la fonction commerciale ;
- la rationalisation du processus de production dans les services de rédaction et d'imprimerie du fait notamment de l'informatisation des rédactions.

L'organisation du travail était appelée à profondément évoluer puisque les journalistes saisissent directement leur texte sur console en intégrant les tâches de la composition. Des postes devaient donc être supprimés dans ce secteur.

Le pronostic se concluait sur l'étroitesse des marges de manoeuvre à venir. La suppression d'un nombre important d'emplois risquait de se traduire par des licenciements et des conflits sociaux alors que jusqu'à présent l'entreprise avait refusé le principe même de licencier.

Le retour dans l'entreprise, à la fin 1987, montre que les conflits sociaux ont pu être évités. L'entreprise a maintenu son engagement de ne pas recourir à des licenciements secs. Les modalités de suppression d'emploi ont fait l'objet d'accords prévoyant des formules différenciées suivant les caractéristiques et

*les aspirations individuelles (départ en préretraite FNE, départs volontaires assortis de plans formation reconversion, mutations internes après formation, etc.).*

*Au total, l'entreprise fait preuve d'une remarquable continuité dans la poursuite de ses objectifs entre les deux enquêtes. Elle s'affirme de plus en plus comme groupe de communication, affiche l'ambition nouvelle de s'internationaliser, et ceci aux dépens du développement industriel conçu simplement comme un outil de cette politique. Depuis l'enquête initiale, le dégagement apparaît ainsi net par rapport aux projets touchant à l'informatique de presse ou de gestion au profit d'un recentrage sur la communication.*

*Tel est l'enseignement que l'on tire de l'évolution de la situation entre les deux dates d'intervention sur le terrain. Le groupe a profondément rationalisé son organisation du travail et s'est «tertiarisé». Comment ces changements se sont-ils opérés sur cette période ? Comment se sont-ils traduits sur la gestion des ressources humaines ? Quelles perspectives s'ouvrent aujourd'hui pour l'entreprise ? Voici les questions que nous allons développer.*

## 1. POSITIONNEMENT ÉCONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL DE L'ENTREPRISE

### 1.1. L'évolution de quelques indicateurs de gestion

#### Les résultats de l'exploitation

(en millions de francs et %)

	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986
CAHT	332	383	446	516	579	680	738	826
%	100	100	100	100	100	100	100	100
VAHT	131	124	147	169	184	209	259	262
%	39,5	32,4	33,0	32,8	31,8	30,7	35,1	31,7
Frais de personnel	129	123	140	168	188	208	226	243
%	38,9	32,1	31,4	32,6	32,5	30,6	30,6	29,4
EBE	5	4	15	8	-0,3	14	26	11
%	1,5	1,0	3,4	1,5	-	2,0	3,5	1,3
Produits financiers	2,7	4,3	10,6	14,2	16,0	17,9	18,7	29,8
%	0,8	1,1	2,4	2,7	2,8	2,6	2,5	3,6
Frais financiers	1,0	0,7	2,1	2,4	2,2	3,9	4,7	9,0
%	0,3	0,2	0,5	0,5	0,4	0,6	0,6	1,1
PBCAI	2	2	13	10,2	7,4	9,6	15,5	18,4
%	0,6	0,5	2,9	2,0	1,3	1,4	2,1	2,2

Source : Documents comptables de l'entreprise.

CAHT : Chiffre d'affaires hors taxes

VAHT : Valeur ajoutée hors taxes

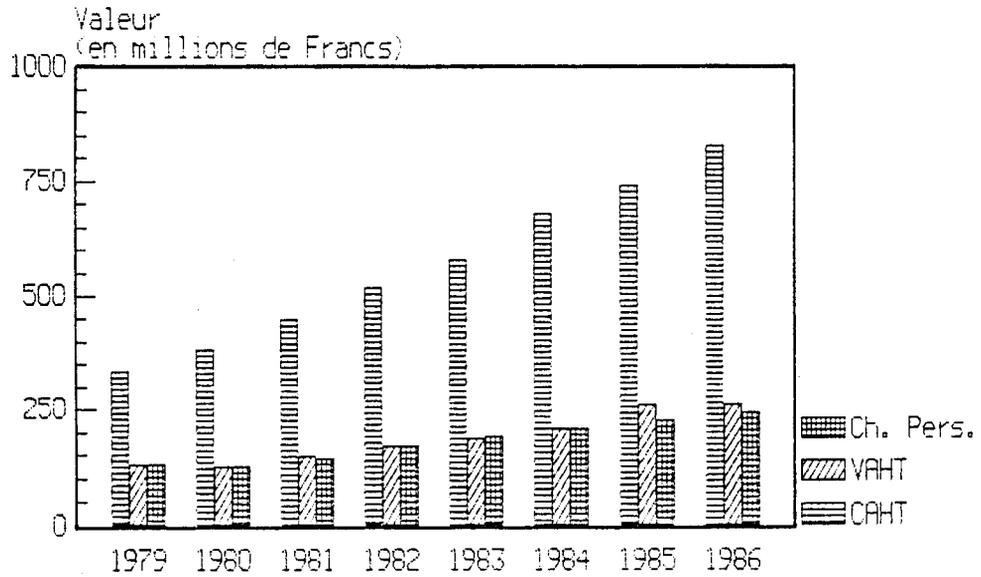
EBE : Excédent brut d'exploitation

PBCAI : Produit brut courant avant impôts

Le chiffre d'affaires a été multiplié par 2,5 en l'espace de huit ans pour des charges en personnel progressant de 1,9. Ces données sont à rapprocher d'une autre évolution. Jusqu'aux années 85-86, la corrélation est parfaite entre l'évolution des gains de productivité et celle du coût salarial moyen (cf. graphique page suivante). Chaque gain en productivité était parfaitement répercuté sur les salaires. L'année 1985 marque un décrochement entre les deux, confirmé en 1986, malgré la stagnation de la productivité du travail. Au total, l'entreprise s'est fortement développée en se réappropriant une partie de la valeur ajoutée au détriment de la progression de la masse salariale pour la consacrer à l'investissement.

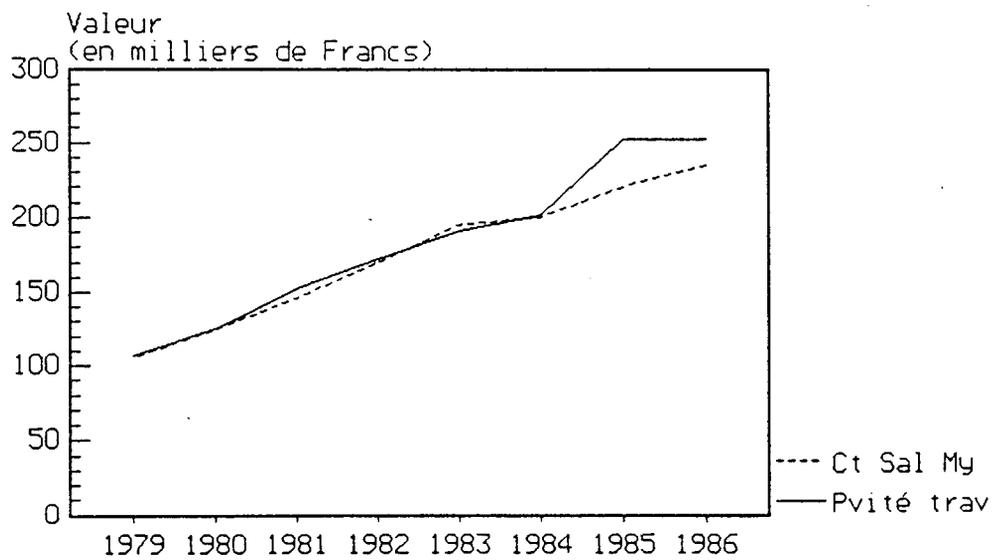
L'excédent brut d'exploitation se redresse grâce à l'apurement des déficits sur la plupart des publications. La situation financière s'est améliorée depuis 1983, l'année la plus critique, mais n'en reste pas moins fragile. Si le profit brut courant avant impôts progresse sur les quatre dernières années, en faisant plus que compenser le fléchissement de l'excédent brut d'exploitation en 1986, c'est grâce à l'envolée des produits financiers. Ils augmentent systématiquement d'une année à l'autre sur toute la période et font un bond spectaculaire en 1986. L'entreprise gère en effet de façon de plus en plus performante l'avance en fonds que représentent les abonnements de ses clients en la plaçant sur le marché financier. Ce capital n'est plus employé, comme auparavant, pour financer les investissements et le besoin en fonds de roulement. L'entreprise s'autofinance actuellement moins sur cette avance et emprunte davantage auprès des banques, le différentiel entre rendement des sommes placées sur le marché financier et taux d'intérêt appliqué aux sommes empruntées justifie ce choix et explique, par conséquent, la progression sensible de ses frais financiers en 1986.

### Evolution d'indicateurs de gestion



Source : Documents comptables de l'entreprise.

### Evolution comparée de la productivité du travail et du coût salarial moyen



Source : Documents comptables de l'entreprise.

### Les investissements

	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Investissement (1)	10,7	6,2	4,3	8,9	15,5	13,4	14,0	
Taux d'investissement (Inv./VAHT)	8,2	5,0	2,9	5,3	8,4	6,4	5,4	
CAF	16,5	7,8	17,8	18	17,9	13,4	23,7	23,2
Taux de couverture (CAF/Inv.)	1,5	1,3	4,1	2,0	1,1	0,8	1,7	
Intensité capitalistique (2)	48	69	88	95	109	126	138	181

Source : Documents comptables de l'entreprise.

(1) En millions de Francs

(2) Intensité capitalistique = Immobilisations brutes / Effectifs moyens

Les investissements consentis sont importants et relativement constants sur toute la période. L'année la plus dure financièrement, 1983, est aussi celle où le taux d'investissement est le plus fort, ce qui est symptomatique du redéploiement et des restructurations qui étaient en cours.

Au total, le poids croissant de l'intensité capitalistique, le décrochement des salaires par rapport à la progression du chiffre d'affaires et à celle de la productivité du travail, montrent qu'il y a une substitution du capital au travail dans cette entreprise. Les immobilisations par individu ont doublé sur les quatre dernières années pour des effectifs pourtant en très légère progression. L'accroissement du chiffre d'affaires est actuellement imputable à la modernisation, à la rationalisation des équipements et aux gains de productivité induits.

## 1.2. L'évolution des marchés

L'entreprise reste leader sur les trois marchés de presse qui constituent son aire traditionnelle : la jeunesse, le troisième âge et le religieux. Alors que les deux premiers apparaissent encore largement porteurs, malgré une montée très vigoureuse de la concurrence, le religieux est en régression à cause de l'érosion de son public. La concurrence aurait ainsi simultanément obligé l'entreprise à se diversifier, en même temps qu'elle aurait élargi le marché ; elle la contraint en tout cas à une vigilance accrue et à une véritable présence commerciale, les concurrents réagissant de plus en plus promptement à l'apparition de nouveaux produits susceptibles d'être profitables.

Pour comprendre sur le fond les évolutions en cours, il faut s'arrêter à l'équation économique spécifique du produit de presse :

1. Il s'agit d'un «produit-joint» qui a pour clientèle des lecteurs et des publicitaires. Les premiers achètent de l'information tandis que les seconds achètent sa diffusion auprès des lecteurs. Selon les titres et leur mode de distribution, la rentabilité de l'exploitation repose sur une combinaison plus ou moins spécifique entre les deux.

2. En effet, les coûts de distribution des produits de presse sont très élevés par rapport à leur prix de vente. Le réseau de vente habituel, les Nouvelles messageries de la presse parisienne (les NMPP), reverse au journal la moitié environ de son prix de vente. Dans ce contexte, l'exploitation ne peut être rentabilisée que grâce à la publicité et (ou) à l'existence d'un volant important d'abonnements, solution nettement plus profitable pour l'entreprise de presse. Néanmoins, la recherche du renouvellement des abonnés est une opération de plus en plus onéreuse. De plus, les déperditions subies d'un renouvellement à l'autre vont de plus en plus à l'augmentation d'une publication uniquement souscrite par abonnement à périr.

3. Les produits de presse ont une élasticité-prix très réduite qui rend illusoire toute politique de renchérissement des tarifs.

Dans ce contexte, comment situer l'entreprise ? L'enquête initiale notait la transition d'une distribution reposant sur le bénévolat à une distribution privilégiant l'abonnement. Cette mutation avait véritablement suscité la montée de la fonction commerciale dans l'entreprise mais n'avait pas encore suscité de redéploiement en direction du marché publicitaire. La spécificité de certains des créneaux de l'entreprise (le religieux, l'éducatif) freinait ce type d'évolution. Il s'en suivait parfois un cercle vicieux d'exploitation dont le quotidien de l'entreprise est exemplaire : moyenne diffusion --> peu recherché par les publicitaires --> coût moyen élevé --> moyenne diffusion. L'aide de l'État aux quotidiens à faibles ressources publicitaires, une politique d'apurement des comptes et le recours systématique aux nouvelles technologies ont cependant permis de minimiser le déficit de cette publication et d'envisager, à moyen terme, le retour à un équilibre d'exploitation. Pour l'entreprise, ce quotidien est nécessaire à son image de groupe de communication défendant une certaine éthique et donc à la cohésion générale de son projet d'entreprise.

Le lancement de nouveaux produits pour assurer son développement et la nécessité de renouveler son volant d'abonnés ont conduit l'entreprise à modifier cette stratégie et à investir le réseau NMPP. Il lui sert de vitrine pour attirer les jeunes générations qui, aujourd'hui plus qu'hier, répugnent à souscrire un abonnement pour garder leur liberté ; il lui permet de capter des lecteurs à la marge de son public traditionnel et qui feront peut-être la démarche de s'abonner. Le kiosque sert d'appel à l'abonnement et marque véritablement l'existence du produit de presse. L'entreprise l'a totalement intégré à l'équation économique globale de lancement d'un titre : sur les derniers lancements réalisés, le démarrage s'est opéré par le réseau NMPP auquel se sont substitués peu à peu des abonnés.

Un magazine féminin, lancé en 1986, était très symptomatique de la volonté de s'essayer sur une fonction de production nouvelle pour l'entreprise : public inhabituel par rapport à sa tradition, les 20-40 ans, achat prioritaire en kiosque avec son corollaire inévitable pour rentabiliser l'exploitation, la publicité, coût de fabrication élevé. En fait, l'allure de la courbe de lancement, après huit mois d'essai, laissait prévoir l'accumulation d'un déficit qui n'était pas prévu dans le plan initial d'exploitation. La production a donc été arrêtée : les abonnements n'avaient pas suivi, contrairement aux publicitaires qui avaient rempli, au-delà des prévisions, le carnet de commande de ce magazine. Cette décision n'a pas été apparemment vécue comme un échec par l'entreprise et le collectif de travail. L'entreprise tient à capitaliser les acquis de cette expérience pour une autre publication.

A côté de cette volonté de diversifier la production vers de nouveaux produits de presse, en maintenant l'activité d'édition d'ouvrages, il y a, d'une façon plus générale, une véritable stratégie pour étendre l'assiette de l'entreprise. Le marketing rejoint ici la fonction messianique de ce groupe de communication, conçu véritablement pour diffuser le message chrétien auprès du plus large public possible. Les abonnements font une place plus large à la vente (par correspondance), tandis que deux nouveaux circuits de distribution sont actuellement testés : les grandes surfaces et surtout, l'international. Jusqu'à présent l'entreprise tentait de s'y implanter par l'intermédiaire d'un mandataire. Actuellement, elle procède de plus en plus par partenariat avec des éditeurs étrangers. La Belgique, l'Espagne, Hong-Kong et Taïwan ont fait l'objet de ce redéploiement d'activité ; d'autres pays devraient suivre (RFA, Grande-Bretagne, Italie, États-Unis, Canada). En fait, l'entreprise cherche de plus en plus des ouvertures vers une diffusion élargie et grand public, susceptible de tirer son expansion - le succès économique paraphant ici les progrès du projet culturel et religieux.

Sur le plan industriel (impression, composition, photogravure, routage), la concurrence s'est nettement exacerbée, l'entreprise constatant que certains de ses concurrents pratiquent régulièrement le dumping. Lors de l'enquête initiale, il y avait une logique de développement industriel, en tant que telle. Aujourd'hui le recentrage sur la communication-presse est net, le pôle imprimerie-routage étant juste conçu comme un outil logistique pour son développement. Historiquement, la vocation principale de cet éditeur était bien de produire et de diffuser un message d'inspiration chrétienne et non de promouvoir une logique de développement industriel. Cette vocation à communiquer est aujourd'hui fortement réaffirmée. La recherche d'une intégration et d'un développement de l'activité imprimerie n'a été qu'une étape dans cette expansion, étape commune à la plupart des groupes de presse, afin d'atténuer la vulnérabilité et la forte dépendance attendant à ce stade d'élaboration du produit.

### 1.3. L'évolution des relations inter-entreprises

L'unité enquêtée est l'entreprise-mère du groupe. Elle avait développé une politique de fillialisation de ses activités d'impression, de routage et d'informatique, justifiée par deux motivations explicites :

- extérioriser ce qui ne relevait pas de son projet d'entreprise ;
- ouvrir ses filiales à d'autres clients afin de favoriser leur développement.

A ces deux raisons s'ajoute sans doute une troisième, moins clairement formulée : compartimenter les différents secteurs de l'entreprise afin de pouvoir exiger de chacun d'eux un équilibre des comptes et, partant de là, une rationalisation des structures productives. En effet, certaines filiales traversent une conjoncture délicate, notamment dans le secteur imprimerie. L'entreprise enquêtée leur apporte son concours sous la forme le plus souvent de remise de dette - non sans imposer la recherche d'un assainissement de leur gestion.

La société intervient également sur les filiales plus prospères pour stimuler leur progression. Elle a consenti par exemple un effort particulier pour financer le développement, par l'une de ses filiales, d'un logiciel de gestion en temps réel des abonnements. Cet outil est maintenant implanté dans ses services en même temps qu'il est commercialisé sur le marché.

A côté des filiales qui sont des extériorisations d'activités existantes, la société-mère prend de plus en plus de participations dans d'autres entreprises, et monte de plus en plus d'opérations en partenariat, notamment dans l'édition, l'audiovisuel et l'international. Il s'agit moins là de ramifications naturelles que du tâtonnement vers de nouveaux marchés non investis jusqu'alors et sur lesquels l'association permet de minimiser les risques et de combiner les savoir-faire.

## 2. LA CONFIGURATION PRODUCTIVE ET LES AJUSTEMENTS ÉCONOMIQUES

### 2.1. Le renouvellement et la rationalisation du processus de production

Une première phase de modernisation dans l'entreprise avait été limitée au secteur industriel. Trois vagues de mutations technologiques avaient en effet affecté les ateliers de l'imprimerie : le passage à la photocomposition, la substitution de l'offset à la typographie pour les techniques d'impression, l'introduction des scanners en photogravure. Ces transformations dans l'organisation du travail avaient entraîné la suppression d'emplois ouvriers, sans qu'il y ait de licenciement puisque les départs s'étaient effectués vers la retraite ou avaient bénéficié de contrats de solidarité. Ces pertes d'emplois ouvriers mettaient en tout cas déjà en évidence le fléchissement de l'influence de ce groupe dans l'entreprise.

Cette évolution s'est poursuivie sur les autres secteurs de la chaîne de fabrication éditoriale. La modernisation des opérations de brochage et de routage a signifié la disparition de l'un des deux ateliers qui assuraient ces tâches et la suppression des emplois de manutention. La restructuration du service de gestion des abonnements, les évolutions technologiques et commerciales prévisibles sur ce secteur (souscription d'abonnements par Minitel, évolution du service relation-abonnés vers le marketing) se traduisent par des déperditions progressives d'emplois sur ce service, étalées sur plusieurs années.

La phase de modernisation actuellement en cours - l'informatisation des rédactions - donne la possibilité aux journalistes de rédiger leurs articles au moyen d'une console connectée directement sur l'ordinateur de photocomposition. Ce système supprime la re-saisie intermédiaire des textes qui, dans le système antérieur, succédait obligatoirement à l'acte rédactionnel dans la chaîne de fabrication du journal. Il est d'ores et déjà opérationnel sur le quotidien et sur un des hebdomadaires de l'entreprise. Sa généralisation

devrait aboutir d'ici une année. Les emplois de la composition sont donc progressivement supprimés d'autant que les journalistes, en reportage à l'extérieur, peuvent depuis peu utiliser ce système sans recourir à une saisie intermédiaire (grâce aux lignes téléphoniques et à des micro-ordinateurs portables). La rationalisation s'opère ici aussi au détriment des tâches d'exécution intégrées progressivement dans le fonctionnement des automatismes et dans les postes de travail qui leurs sont périphériques.

## 2.2. Une décentralisation fonctionnelle par produit

Suite au départ en retraite du PDG, en 1985, la direction de l'entreprise s'est constituée en directoire composé de quatre membres ; les grandes décisions doivent faire l'objet du consensus collectif - le groupe opérant sous le contrôle d'un conseil de surveillance. Ce mode de fonctionnement n'a rien de transitoire et fonctionne pour l'instant sans tension apparente.

L'entreprise s'est construite autour des produits de presse, d'édition et d'audiovisuel et de leurs dérivés en matière de prestations de services diverses (clubs, croisières, jeux, banques de données, etc.). Son organisation fonctionnelle est par conséquent très décentralisée sur ces points forts autour desquels les produits sont regroupés par marchés (par exemple pour la presse : le grand public, les jeunes, les seniors, le quotidien et les revues religieuses). L'ouverture sur l'international a engendré la constitution d'un nouveau département qui développe la commercialisation des produits de presse à cette échelle. Toutes ces activités éditoriales sont servies par l'outil industriel et les directions fonctionnelles.

Au total, on constate que le commercial innerve de plus en plus fortement toutes les professions quel que soit leur niveau d'intervention dans le circuit productif : le service client gère les abonnements en s'orientant vers un véritable travail de marketing. Les rédactions développent une politique de présence à la radio et à la télévision susceptible de développer l'aura de leurs publications.

## 2.3. Difficultés rencontrées et solutions adoptées dans le domaine de la gestion de la main-d'œuvre

L'entreprise considère qu'elle est structurellement, depuis quelques années, en situation de sureffectif et ceci notamment dans les secteurs de production industrielle, tout en relevant que le nombre de ses salariés reste stable sur la période et progresse même nettement si l'on se place au niveau du groupe.

	1976	1981	1986
Ouvriers	47,6	33,4	23,6
Employés	20,5	21,2	24,9
TAM	13,9	11,9	12,1
Ingénieurs et cadres	18,1	33,5	39,4
TOTAL	100,0	100,0	100,0

Ce paradoxe apparent traduit les transformations affectant la structure des emplois sur la période. Sur dix ans, les ouvriers qui constituaient la moitié des effectifs permanents régressent à un peu moins du quart. Le redéploiement des catégories professionnelles s'opère en faveur des cadres - ce renforcement de l'encadrement entraînant dans son sillage celui des employés (secrétaires notamment). Au total, l'entreprise se tertiarise en supprimant les emplois d'exécution qui pèsent sur sa rentabilité d'exploitation.

Dès lors, le problème auquel elle est confrontée de façon récurrente est d'ajuster, à un instant «t», les effectifs à l'outil de production, l'emploi réel à l'emploi désiré, compte tenu des temporalités dans lesquelles s'inscrivent les conventions FNE, la négociation des accords d'entreprise avec les syndicats de salariés concernant les modalités des départs, les actions de formation des personnels. La gestion sociale des départs et des reconversions mobilise constamment la direction du personnel : elle tente d'anticiper les échéances des évolutions technologiques, de fixer le calendrier des départs par service, par type d'emploi,

de proposer et de négocier (avec l'État, les syndicats, les salariés) un véritable catalogue des modes de sortie d'emploi, de régir les suppléances sur un poste avant qu'il ne soit définitivement supprimé, d'appréhender les transformations dans l'organisation du travail et de s'entourer des formations permettant d'accompagner les changements d'emploi (formation d'adaptation aux nouvelles technologies, formation de conversion).

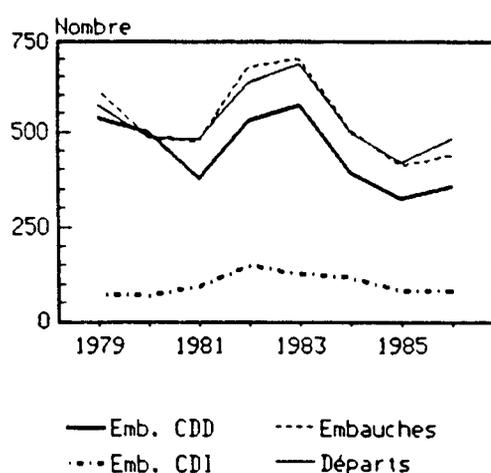
Le plan des suppressions de postes qu'exécute actuellement l'entreprise sur trois ans porte au total sur 80 emplois dans trois secteurs : brochure-messagerie, photocomposition et service relations abonnés. Sur ces trois secteurs, l'implantation de nouvelles technologies de production a permis la réalisation d'importants gains de productivité. La gestion des sorties s'opère selon trois méthodes :

- les appels à des départs volontaires moyennant un pécule de 11 mois de salaire, mesure qui a connu un net succès ;
- les départs de l'entreprise avec une formation de conversion d'une année avec maintien durant cette période du salaire ;
- les départs en convention FNE pour les plus de 56 ans de ces services mais également pour les salariés d'autres secteurs afin de dégager des emplois, provisoirement gelés ou pourvus sur contrat à durée déterminée, sur lesquels seront mutés ultérieurement, après une opération de formation, les salariés des services sinistrés.

Priorité est donc donnée au marché interne du travail. Pour réduire les incertitudes liées à l'ajustement des qualifications de la main-d'œuvre à l'appareil de production, l'entreprise explore différentes voies complémentaires et indissociables :

**1. Un recours aux contrats à durée déterminée** notamment pour les employés et pour les journalistes. Ils permettent à l'entreprise d'obtenir une plus grande flexibilité des embauches et des départs, et donc de gérer les incertitudes auxquelles elle se heurte touchant au lancement d'un titre, à l'absorption des innovations technologiques, et à leur impact sur le plan organisationnel. De façon plus classique, elle utilise également le recours aux CDD pour compenser les variations des disponibilités en main-d'œuvre (à cause de l'absentéisme, des maternités, des congés annuels) et pour écrêter les pointes d'activité.

**Evolution des départs et des embauches**



Depuis 1981, le parallélisme apparaît sans faille entre la courbe des départs de l'entreprise et celle des recrutements sur CDD (cf graphique). Le fléchissement net du turn-over de la main-d'œuvre sur ces formes d'emploi depuis 1983 a essentiellement deux causes : d'une part, l'entreprise a un peu rééquilibré sa structure de qualification en fonction de sa configuration productive, mais elle a aussi, d'autre part, buté sur des tensions induites par ce recours massif aux CDD. Il y avait en effet parfois des pressions fortes du collectif de travail pour obtenir le passage du contrat à une durée déterminée, notamment dans des situations où le remplaçant respectait mieux ses obligations de travail que la personne à laquelle il se substituait provisoirement.

**2. Une contractualisation des rapports sociaux très forte.** Deux accords d'entreprise ont été conclus en 1986 et 1987 avec les personnels de la photocomposition et des messageries. A partir d'une estimation prospective de la réduction des effectifs de ces services, ils établissent un compromis portant sur les changements dans l'organisation du travail, l'évolution des statuts des personnels et donnent les grandes lignes du plan social d'accompagnement à ces mutations.

**3. Une accentuation de l'effort de formation continue**, notamment en matière d'adaptation aux nouvelles technologies et en matière de reconversion. Après un effort calé aux alentours de 1,7 % de la masse salariale de 1980 à 1982, l'entreprise l'a amené à 2,2 de 1983 à 1985 ; elle vient de consentir un nouvel effort en 1986 en le portant à 2,5 %.

**4. Une mise en avant du thème de la polyvalence des individus** afin de favoriser leur mobilité, leur capacité à intégrer des emplois plus variés ou, au moins, leur capacité à faire face à des tâches plus diversifiées au sein même de leur emploi.

Pour la direction du personnel, cette polyvalence signifie souplesse, adaptabilité, capacité à enrichir ses tâches. Derrière ce discours général sur l'intérêt de la polyvalence - discours qui innerve véritablement l'ensemble de l'entreprise - on trouve un double enjeu :

- un enjeu sur la capacité de certaines catégories à se reconvertir (est-ce qu'un photocomposeur acceptera, et tiendra par exemple correctement, un poste de comptable ?) ;
- un enjeu sur la capacité du personnel à suivre les évolutions de leur poste de travail et à accepter de s'insérer dans de nouvelles configurations productives.

Les incertitudes évidentes sur les transformations à venir en matière d'évolution technologique, et par conséquent en matière d'organisation du travail, réclament, pour la direction, plus de malléabilité dans la définition du contenu des postes et dans la définition des statuts. Les salariés doivent être ouverts, par définition, à des tâches et à des itinéraires plus imprévisibles que par le passé ; c'est là semble-t-il le fond de l'idée de polyvalence telle qu'elle apparaît actuellement sur l'entreprise.

L'enquête initiale soulignait par ailleurs les problèmes posés par la faiblesse des occasions de promotion offertes aux cadres, ou encore les différences statutaires qui rigidifiaient la mobilité interne. Une réponse commence à y être apportée. Elle consiste en l'instauration d'un programme de gestion des cadres et journalistes comprenant plusieurs volets :

**1. L'établissement d'une grille de classification plus homogène** sur la base d'une description et d'une évaluation fine des postes. La révision régulière de cette grille doit servir d'outil prospectif pour estimer les besoins de l'entreprise en termes de nature et de structure des postes.

**2. L'instauration d'un système de rémunération plus homogène** entre les cadres et les journalistes. Ce système permet entre autres :

- d'atténuer les effets des automatismes (ancienneté par exemple) ;
- de favoriser et de dynamiser la prise d'initiatives et de responsabilités (incitation à la mobilité) ;
- de prendre en compte les performances personnelles en individualisant une part de l'évolution des salaires.

Par ce système, l'entreprise se donne les moyens d'une politique salariale souple et modulable, qui ne s'inscrive pas dans les acquis.

**3. La généralisation des entretiens annuels** (entretien de développement) ayant pour objectif d'examiner l'évolution de chacun, non seulement dans son poste, mais également en fonction de ses possibilités et de ses aspirations face à l'avenir.

Ces entretiens, rapportés à l'analyse prospective de l'évolution des besoins de l'entreprise, permettront d'orienter pour une part, les plans de formation et d'assurer, d'autre part, davantage de possibilité de mobilité - le but étant de renforcer l'adéquation entre l'évolution des besoins de l'entreprise et celle des personnes.

## CONCLUSION

Jusqu'à une période récente, les entreprises de presse ne fonctionnaient pas de la même façon que les autres entreprises - le produit éditorial n'étant pas une marchandise considérée comme une autre. Au terme d'une observation portant sur dix années de fonctionnement, cette société-mère d'un groupe de la presse écrite met clairement en évidence une évolution de ce point de vue sans doute commune à l'ensemble du secteur : diversification, rapprochement du marché publicitaire et des filières classiques de distribution, investissement dans une véritable stratégie industrielle de modernisation, rationalisation de la gestion de son personnel, ouverture sur l'international montrent que cette entreprise de presse a intégré toutes les méthodes habituelles de fonctionnement de l'entreprise.

Cette évolution se comprend à partir d'une analyse des redéploiements affectant son secteur d'appartenance : les opérations de concentration y sont actuellement exacerbées par une concurrence accrue sur le marché publicitaire, qui représente environ 40 % des ressources en moyenne du secteur, et par l'instauration du marché européen de 1992, agitant sur le marché français les spectres des géants ouest-allemands et britanniques.

La constitution d'un véritable groupe et la reproduction sur une base élargie de son aire traditionnelle semblent actuellement les deux voies choisies, si ce n'est obligées, pour relever ce défi :

- la diversification plurimédia en direction des radios locales, de la télématique et de la télévision suppose qu'il est possible d'avoir des synergies rédactionnelles, des économies d'échelles entre l'information écrite sur les jeunes, les seniors, le religieux, et d'autres supports de communication. Jusqu'à présent les résultats de cette stratégie semblent mitigés même s'il est un peu prématuré de poser ce type de pronostic ; il s'agit véritablement pour l'entreprise d'une phase de tâtonnements de marchés potentiels sur lesquels elle s'essaye sans prendre, il est vrai, trop de risques financiers et industriels ;
- la stratégie de rechange, voire de complément, investie actuellement par l'entreprise vise plutôt à réaliser une percée sur ses créneaux naturels au niveau du marché européen, voire du marché mondial. Il s'agit ici véritablement pour elle de capitaliser et de consolider ses acquis professionnels sur une base élargie.

L'entreprise est sans doute à la croisée des chemins, d'où les questions d'image et de perception qu'elle se pose : elle a fait réaliser une enquête sur ce thème auprès des milieux de la presse, de la publicité et des institutions catholiques. Une perspective est sans doute à dégager, notamment pour le quotidien, qui permette de dynamiser l'équipe rédactionnelle à l'horizon 1990 au-delà des simples objectifs financiers.

Ces impulsions à donner, ces choix à faire, tant sur les plans intellectuels, qu'industriels et de gestion de la main-d'œuvre, risquent d'être fragilisés par les difficultés à trouver des interlocuteurs représentatifs. Les syndicats sont en très fort recul sur l'entreprise, le comité d'entreprise est passé d'une majorité CFTD à une majorité sans-étiquette. Il s'agit bien évidemment d'un facteur extrêmement déstabilisant pour une entreprise qui avait fait de la contractualisation des rapports sociaux un véritable outil de gestion. La politique de gestion du personnel, fonctionnant jusqu'alors beaucoup à partir d'accords d'entreprise, se trouve indiscutablement insécurisée par la fragilité de l'assise des représentants du personnel. Dans ce contexte, l'individualisation d'une part des salaires des cadres-journalistes, et bientôt de la maîtrise, constitue peut-être un début de réponse à cette insécurité nouvelle pour l'entreprise. S'il devient plus difficile de conclure des accords collectifs, si une part importante du personnel ne se reconnaît pas dans ces accords, pourquoi ne pas se résoudre à des accords individuels ? La mise en place d'un instrument de ce type a de toute façon incontestablement pris racine dans l'émergence d'une conception plus individualiste, de la part des salariés, de leur insertion au sein du collectif de travail et dans un consensus autour de la gestion et des choix stratégiques de l'entreprise assez fort.

Reproduit par INSTAPRINT S.A.  
1-2-3, levée de la Loire – LA RICHE – B.P. 5927 – 37059 TOURS Cedex  
Tél. 47 38 16 04

Dépôt légal 2<sup>ème</sup> trimestre 1989

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.

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 cette seconde livraison présentent des résultats construits à partir de deux observations : l'une, systématique, avait 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 restitue les ajustements économiques effectivement réalisés et cerne les raisons d'un éventuel décalage vis-à-vis des intentions initiales.

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.

Cette seconde livraison de sept monographies 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