

Dynamique de la négociation : le cas de la presse quotidienne régionale

par Denis Bayart, Pierre-Jean Benghozi ()*

Denis Bayart et Pierre-Jean Benghozi ont effectué un travail de terrain approfondi sur le secteur de la presse quotidienne régionale. Pour aborder la question de la négociation dans une branche professionnelle de forte tradition syndicale, ils partent des problèmes concrets posés à la base par la modernisation de l'outil de production et la nouvelle donne économique aux entreprises et aux collectifs de travail. Ce faisant, ils se démarquent de l'abondante littérature historique et sociologique produite sur ce secteur. Ce parti pris est particulièrement efficace. Sont ainsi étudiées les conséquences du traitement électronique de l'information, de l'apparition de la logique de "produit" et de la décentralisation des rédactions locales sur les carrières individuelles, sur les "fondements identitaires" des groupes

dans les entreprises et sur les positions syndicales. En analysant très concrètement la situation en matière de négociation collective, les auteurs constatent une grande diversité des stratégies des entreprises dessinant une "diversité potentielle des choix de modernisation". L'étude débouche sur une analyse plus prospective des lieux et thèmes potentiels de négociation ainsi que des formes que celle-ci peut revêtir.

Le secteur de la presse quotidienne régionale (PQR) illustre les interactions fortes qui se créent entre la modernisation des entreprises et les négociations collectives. Il permet d'analyser la grande variété des relations intervenant dans les deux sens et de leurs effets, des plus couramment évoqués aux plus complexes. Nous examinerons en premier lieu les différents mouvements de modernisation des entreprises de presse et les changements qu'ils induisent, notamment par rapport aux stratégies professionnelles des salariés et à l'identité des groupes de travaux. Dans une deuxième partie, nous ana-

(*) Ecole Polytechnique - Centre de Recherche en Gestion (équipe de recherche associé au CNRS).

lyserons le processus d'évolution du secteur à partir de la signature, en 1986, d'un accord-cadre national régissant l'introduction d'une technique affectant à la fois les modes d'organisation et le matériel, la saisie rédactionnelle (1) ; ce processus montre comment des divergences se créent entre les entreprises du secteur sur la "simple" question de l'application d'un accord, rendant problématique la négociation d'un nouvel accord-cadre à l'heure actuelle. Compte-tenu de ces évolutions, nous verrons dans une troisième partie que de nouvelles formes de négociation tendent à apparaître (négociation autour d'expériences de changement), mais que les structures de la négociation, aux fondements catégoriels, semblent peu aptes à une prise en compte globale de l'ensemble des données.

Pratiquant depuis longtemps la négociation collective, le secteur de la PQR peut être considéré d'une certaine manière comme un "laboratoire" en la matière. Il représente environ 70 titres de journaux, répartis entre une quarantaine de petites ou moyennes entreprises indépendantes, six groupes de presse régionaux (Ouest-France, Sud-Ouest, Midi Libre...), trois groupes multimédias (Hersant, Hachette, Amaury), pour un chiffre d'affaires de 13 milliards de francs, le quart de celui de l'ensemble de la presse. Les entreprises adhèrent majoritairement à un syndicat patronal (SPQR, Syndicat de la presse quotidienne régionale) qui coordonne les négociations au plan national, catégorie par catégorie. Le personnel est réparti entre trois types de statuts, hormis les cadres : journalistes (un quart de l'effectif salarié), employés administratifs et commerciaux (environ 35% des effectifs), ouvriers dits "du Livre" (environ 40% des effectifs, en incluant les cadres techniques, généralement issus du rang). Chez les journalistes, le syndicat majoritaire est un syndicat autonome, le SNJ, suivi par la CFDT. Chez les ouvriers, c'est la fédération FILPAC-CGT qui est majoritaire. La FTILAC-CFDT s'est implantée depuis une dizaine d'années chez les ouvriers, mais seulement dans certaines entreprises ; par sa structure et ses positions intercatégorielles, elle est susceptible d'attirer les catégories qui s'estiment mal représentées par les structures syndicales fondées sur les métiers traditionnels (employés, informaticiens). Nous nous centrerons dans le texte qui suit sur les aspects de la modernisation et de sa négociation qui concernent plus particulièrement les ouvriers.

(1) On appelle ainsi le fait que les rédacteurs saisissent eux-mêmes leurs propres textes sur un écran-clavier connecté au système informatique rédactionnel ; dans le mode de travail précédent, la saisie était effectuée uniquement par des ouvriers du Livre appelés "clavistes", auxquels les journalistes remettaient un manuscrit.

La recherche dont s'inspire cet article a été menée de Décembre 1989 à Mars 1991. Elle s'est inscrite dans une série d'études lancées par le Ministère du Travail afin de faire un bilan et de comparer les conditions dans lesquelles la modernisation est négociée dans différents secteurs. Elle a donné lieu à un rapport, disponible sur demande auprès des auteurs.

Notre projet de recherche visait à comprendre comment, sur une branche industrielle en mutation, les nouvelles technologies se développent et comment l'évolution de la branche concernée est appréhendée, préparée, anticipée, accompagnée, négociée. Plutôt que de considérer d'emblée la négociation comme phénomène en soi, il s'agissait d'adopter une perspective de "gestion" cherchant à comprendre les conditions très concrètes dans lesquelles s'opérait l'introduction de nouvelles technologies dans la presse quotidienne régionale : leur impact sur l'appareil productif et l'organisation du travail d'une part, les débats, les processus d'accompagnement et les accords auxquels cette modernisation donnait lieu d'autre part. L'analyse poussée des problèmes rencontrés sur le terrain par les différents partenaires impliqués dans le processus de production devait permettre de dégager certains enjeux de la modernisation des entreprises difficilement réductibles à la seule dimension sociale.

La nature particulière du sujet nous a conduits à prendre contact très tôt avec une fédération syndicale (en l'occurrence la FTILAC-CFDT) afin d'avoir un accès direct au fonctionnement d'un syndicat et à la façon dont il élabore sa position dans les négociations, que ce soit au niveau local ou national. Parallèlement, nous avons également établi des relations avec les autres partenaires (la FILPAC-CGT et le SPQR, syndicat patronal) afin de disposer de points de vue différents. Nous avons ainsi pu réaliser plusieurs études de cas sur la base d'introductions différentes : direction du journal, sections locales CFDT ou CGT. Le contexte se prêtait particulièrement à une réflexion de ce type : l'accord-cadre de 1986 arrivant à échéance en avril 1991, une renégociation devait être envisagée sur des bases encore à définir.

La recherche s'est déroulée en trois étapes.

- Dans un premier temps, nous avons établi une monographie approfondie d'une entreprise "modernisée". Nous avons cherché à dresser, à partir de ce cas, une "carte" des voies d'évolution d'un quotidien.

- La deuxième étape de notre travail a consisté en cinq études de cas, qui nous ont permis de présenter plusieurs expériences de modernisation, de comparer les évolutions en matière d'organisation, de division des tâches et de stra-

tégies syndicales, de confronter les différents types d'accords signés.

- Parallèlement, nous avons mis en place un groupe de réflexion regroupant des militants de la CFDT et quelques représentants de directions afin de mener une réflexion transversale sur les problèmes soulevés par la modernisation.

Dans l'ensemble de ces trois étapes, le point de méthode important résidait autant dans la nature des techniques d'investigation (entretiens semi-directifs, observation, dépouillement des accords et des comptes-rendus de comités d'entreprise) que dans l'organisation de la relation entre les chercheurs et les différents partenaires, directions comme syndicats. Cette interaction s'est appuyée notamment sur l'élaboration de documents tout au long de l'étude (une dizaine comprenant études de cas et comptes-rendus des sessions du groupe de travail), et leur diffusion régulière à tous nos interlocuteurs.

Les changements dans les métiers et dans les comportements des salariés

Trois types de facteurs, d'ailleurs liés entre eux, apparaissent essentiels pour expliquer le développement du phénomène de négociation collective dans la PQR et son évolution au cours de la dernière décennie :

- l'évolution des métiers et de l'organisation du travail : la plupart des métiers classiques de la presse voient disparaître leurs supports techniques traditionnels, et les savoir-faire correspondants perdent progressivement de leur pertinence, cédant la place à de nouvelles aptitudes professionnelles telles que la capacité d'utiliser les technologies informatisées de traitement de l'information ;

- l'évolution des comportements : les changements dans les métiers et dans l'organisation du travail entraînent une modification de l'attitude des salariés au fur et à mesure que la modernisation se déroule, notamment parce que celle-ci offre à de nouveaux groupes professionnels, voire à des individus, des opportunités qu'ils jugent intéressantes (nature du travail, perspectives d'avenir, conditions de travail, horaires, rémunérations...) ;

- la recherche de nouvelles stratégies de la part des syndicats : les structures de représentation des salariés sont surtout catégorielles, traditionnellement structurées par métiers (notamment pour des raisons historiques) ; le bouleversement des métiers, la disparition de frontières jusque là bien établies mettent les organisations syndicales en position difficile pour négocier des remaniements intercatégoriels et les forcent souvent à

inventer des stratégies nouvelles, très contingentes aux conditions propres de chaque entreprise ; se pose alors la question de l'élaboration d'une position commune au niveau fédéral, qui se doit d'intégrer la diversité des expériences locales.

Il faut donc étudier d'abord les évolutions concomitantes des métiers et des comportements. Dans les entreprises de la PQR, les métiers changent en fonction de deux ordres de facteurs qui sont certes corrélés, mais pas de façon déterministe : la technologie et l'organisation du travail. Nous verrons dans la suite comment ces deux dimensions peuvent être combinées de façons différentes pour produire des schémas d'organisation du travail susceptibles de répondre aux objectifs des directions. Pour commencer, nous examinerons les tendances lourdes de l'évolution technologique et leurs conséquences pour les relations sociales dans l'entreprise.

Une intégration technologique amenant une redistribution des effectifs

Trois types de changements technologiques majeurs ont affecté la presse depuis les années 70 : le remplacement de la composition au plomb par la photocomposition, le remplacement de l'impression en typographie par celle en offset, et finalement le traitement électronique des informations avec son cortège de révolutions locales : télématique pour la transmission des textes, qui peuvent être dès lors saisis en rédaction locale ; numérisation des photos et graphiques, pouvant maintenant également être traités par ordinateur et transmis par télématique... Avec l'informatisation du contenu du journal, le support papier pourrait à terme disparaître totalement dans le secteur pré-presse au profit des écrans, à l'exception de quelques sorties sur imprimante pour des fins de contrôle. Pourra-t-on encore parler des "métiers du Livre" ailleurs qu'aux rotatives et aux expéditions ?

Aucun quotidien français n'en est cependant encore parvenu à un tel stade. Le papier reste présent à la mise en page, effectuée "à la colle et au cutter" à partir de clichés produits par la photocomposeuse. Mais la prochaine étape est bien l'informatisation de la mise en page qui sera alors faite sur écran ("MPAO" : mise en page assistée par ordinateur).

L'informatisation rend possible une organisation du travail très différente des formes classiques, mais dans un premier temps elle conduit à regrouper des travaux qui étaient faits jusque là par des personnes différentes, à supprimer des opérations, et donc de façon générale à réduire les effectifs nécessaires au fonctionnement du journal.

La saisie rédactionnelle diminue le volume de saisie effectué par les ouvriers, à qui reste néanmoins la saisie des textes de correspondants, des informations-service, etc. Les petites annonces peuvent également être saisies directement au guichet par les employés commerciaux, au lieu d'être rédigées sur papier et transmises à l'atelier de saisie. Le transfert des tâches de saisie aux journalistes laisse cependant en suspens la question de la cotation typographique de ces textes : sera-t-elle faite par les journalistes, ou par des typographes ? La réponse est variable selon les entreprises.

La maquettisation électronique et la mise en page assistée par ordinateur (MPAO) permettent de regrouper sur un seul poste de travail les opérations de définition de la maquette (incombant actuellement à la rédaction), de composition et de montage de la page (incombant jusque là aux ouvriers du Livre). Dans tout journal se pose inmanquablement la question de savoir qui, des journalistes ou des ouvriers, aura la charge de manipuler ces écrans de MPAO ; en dépendent non seulement, pour le Livre, le volume de travail, mais aussi le redéploiement du métier de metteur en page vers des technologies modernes.

Les deux secteurs du traitement rédactionnel et du traitement graphique, restés jusqu'à présent nettement séparés (les illustrations étant traitées à part et intégrées dans la page au dernier moment, lors du montage), seront dans un proche avenir beaucoup plus imbriqués, avec le développement du traitement numérique des photos et graphiques. D'ores et déjà, des stations de travail prototypes permettent à un seul opérateur de réaliser à lui seul toute la gamme des opérations nécessaires pour monter électroniquement une page complète, y compris les photos. Ces tâches étaient jusque là effectuées par des professionnels distincts : claviste, infographe, tireur labo (les photos reçues sur support magnétique sont directement intégrables dans la page), scannériste (sélection couleurs), metteur en page (mise en page sur écran), photographe (car la page sort sur film ou directement en plaque offset prête à monter sur rotative).

Ces quelques exemples montrent que la modernisation se déroule dans un contexte de réduction d'effectifs et, au delà, de menaces de disparition de groupes professionnels entiers, pour autant qu'ils se définissent par un métier et un savoir professionnel. Or, dans le Livre, des groupes professionnels comme les typographes, les correcteurs (qui ont déjà pratiquement disparu), sont aussi porteurs d'une longue histoire, d'une tradition de culture ouvrière qui en font un symbole fort. En outre, c'est dans de tels groupes que les syndicats du Livre sont le plus fortement implantés ; la négociation des conditions de la modernisation se double donc, au delà des pures questions de sauvegarde de

l'emploi, d'enjeux politiques essentiels pour une fédération comme la FILPAC-CGT. Il faut enfin souligner que ce contexte tend à opposer les uns aux autres les catégories professionnelles concernées par la modernisation, chacune revendiquant pour son compte l'appropriation de fonctions nouvelles.

Les politiques d'organisation des entreprises : apparition d'une logique "produit"

Dans plusieurs titres, la direction cherche délibérément à instaurer un état d'esprit "ligne-produit" et à le matérialiser par un redécoupage du processus de travail dans les ateliers. Le souci des directions est dans ce cas que, tout comme les journalistes, les ouvriers se sentent partie prenante à la réalisation de certaines éditions ou parties du journal bien spécifiées, au lieu de travailler indifféremment sur toutes. Ces remaniements se produisent particulièrement, mais pas exclusivement, dans le cadre de nouveaux "projets rédactionnels" (2). L'ouvrier doit moins viser une qualité du travail définie dans l'absolu, selon les seuls critères de sa profession, qu'une contribution correspondant à ce que les responsables de l'édition jugent nécessaire, et surtout une intégration, avec ses compétences propres, dans une équipe constituée de catégories professionnelles diverses et chargée collectivement de la réalisation d'un "produit" défini qu'elle suit jour après jour. Cela impose de rompre avec l'organisation classique des ateliers, métier par métier, dans lesquels l'accomplissement technique était conçu comme une fin en soi.

C'est ainsi que, à Ouest-France, le secteur saisie-photocomposition a été réorganisé (il y a déjà plusieurs années) en petites équipes chargées chacune des éditions d'un même département (3), et constituées jour après jour des mêmes personnes.

De telles politiques d'organisation démultiplient les flux de travail susceptibles d'une gestion différenciée. Le travail de mise en page apparaît, dans de nombreux titres, diffèrent selon le type de page fabriqué : les pages d'informations générales, les pages sportives, communes à toutes les éditions, "vitrine" du journal, sont très précisément maquettées par les rédactions, et le travail du metteur en page est de pure exécution ; à l'inverse, le metteur en

(2) Il s'agit de projets, essentiellement élaborés dans le cadre des rédactions, visant à réorienter le journal, dans sa forme et dans son fond ; s'ils concernent au premier chef les journalistes, ils comportent toujours des conséquences pour l'organisation du travail technique.

(3) Ouest-France publie quotidiennement 38 éditions couvrant 12 départements.

pages a souvent beaucoup plus d'initiative dans le montage des pages locales, pour lesquelles la rédaction se contente d'indiquer des préférences de mise en page.

Se créent aussi des fonctions "passerelles", intermédiaires ou médiatrices entre des secteurs cloisonnés de l'entreprise, qui permettent d'assurer une continuité dans le suivi du produit. Ces fonctions sont souvent confiées à des salariés reconvertis d'un autre secteur de l'entreprise, et possédant donc des compétences multiples, par exemple techniques et rédactionnelles (typographes devenus journalistes), ou typographiques et graphiques (typographes ayant glissé vers le graphisme, notamment dans le secteur publicité). La reconversion peut ainsi devenir, du point de vue des directions, un atout important pour introduire de la souplesse dans le fonctionnement du processus de production.

L'avenir des métiers dépend au moins autant des politiques d'organisation que de l'évolution technologique. Il peut d'ailleurs arriver qu'un métier traditionnel soit maintenu en tant qu'entité socialement définie dans l'entreprise, indépendamment de son support technique disparu. Ainsi, lors de la reconversion des linotypistes aux claviers-écrans après l'introduction de la photocomposition, une entreprise a forgé la catégorie de "linotypiste sur écran" : le groupe des linotypistes a basculé globalement sur des équipements totalement nouveaux sans rien perdre de son statut professionnel (4).

La décentralisation et la constitution de petites équipes locales

Cette tendance au recentrage de la fabrication sur le produit est entièrement cohérente avec la politique de décentralisation mise en œuvre dans nombre de journaux. Pratiquement tous les quotidiens régionaux que nous avons visités (*Ouest-France, Sud-Ouest, Midi Libre, Le Dauphiné Libéré*, etc...) cherchent à se "rapprocher du local" pour gagner des lecteurs et lutter contre la concurrence des quotidiens plus petits, départementaux ou locaux. Grâce aux nouvelles technologies de transmission de l'information il est maintenant possible d'élaborer techniquement le journal dans les rédactions locales, qui se voient dotées de clavistes et, bientôt, de typographes-metteurs en page. L'enjeu de cette décentralisation technique est la qualité du journal, conçue d'une part sous l'angle de la fraîcheur de l'information quotidienne (retarder le plus possible l'heure de bouclage où les rédacteurs doivent remettre leur texte), d'autre part sous celui de la

forme et de la présentation des pages (hiérarchisation de l'information effectuée par des agents proches du terrain, connaissant les spécificités locales) (5).

Se constituent ainsi, dans le cadre des rédactions locales, des équipes comprenant journalistes, secrétaires d'édition, administratifs, clavistes, et bientôt metteurs en page. Mais tous ces agents ont des statuts différents aux termes des conventions collectives : horaires de travail, salaires, primes, jours de congé, conditions d'avancement... varient considérablement. Or il est évident que le bon fonctionnement (en termes d'efficacité aussi bien que d'ambiance de travail) d'une petite équipe travaillant en flux tendu nécessite de la souplesse sur l'interprétation des règles : alors que les journalistes ne mesurent pas leurs heures, les clavistes (qui touchent des salaires du même ordre de grandeur) peuvent difficilement s'arrêter de travailler à l'heure statutaire s'il reste des lignes à saisir pour l'édition du soir... La question est donc de savoir si, dans ce "melting pot", les différences de statuts, principalement entre ouvriers et journalistes, vont pouvoir être maintenues, et quelles seront les conséquences de telles situations pour la négociation au niveau de l'entreprise.

L'opposition entre journalistes et ouvriers du Livre dans la presse est un thème fort ancien, qui a d'ailleurs été souvent monté en épingle. Dans l'organisation traditionnelle de la presse, les domaines respectifs étaient physiquement séparés : un rédacteur local n'allait jamais dans les ateliers du Livre, qui étaient au siège. La coexistence de fait dans les rédactions locales ne peut être vivable que si des accommodements se font entre catégories, en particulier concernant les revendications sociales. En dehors de rares situations de crise, les ouvriers du Livre décentralisés devraient être beaucoup moins revendicatifs que ceux restés au siège, dans les grands ateliers où ils bénéficient d'un rapport de forces favorable. La décentralisation soulève par là-même, pour les organisations syndicales ouvrières, des difficultés considérables que nous verrons plus loin.

Développement de stratégies professionnelles différenciées

Autant la reconversion massive des ouvriers du Livre semble difficile si le but visé est de maintenir les groupes actuels dans leur identité, autant les réorganisations du processus de travail offrent par contre à des sous-groupes d'effectif restreint, voire à des individus pris isolément, de nouvelles voies d'évolution, qui

(4) Cette catégorie a été ultérieurement dissoute lors de réorganisations concernant l'ensemble du secteur saisie-photocomposition, qui visaient notamment à unifier le statut des différents personnels du secteur.

(5) De même que la saisie des textes par des "locaux" permet d'éviter les coquilles sur des noms propres connus, qui donnaient aux lecteurs l'occasion de se moquer du journal.

peuvent susciter des comportements déviants par rapport aux valeurs traditionnelles des métiers du Livre. Ces phénomènes sont restés jusqu'à présent assez marginaux, ayant d'ailleurs souvent eu lieu dans le cadre d'expérimentations de nouveaux modes de travail par les directions. Mais il pourrait concerner des effectifs plus importants dans l'avenir, et surtout ils ont valeur d'exemple par rapport à une évolution des statuts et des modes de travail. Ils contribuent fortement à mettre en évidence de nouveaux critères d'aptitude professionnelle, pouvant par là entraîner un remaniement des hiérarchies ouvrières.

Se produisaient ainsi, dans la plupart des titres, des reconversions qui étaient impensables à une certaine époque : la plus frappante est le passage d'ouvriers du Livre à la rédaction, comme "journalistes à part entière", c'est-à-dire ayant complètement abandonné tout travail technique. On voit aussi des typographes prendre des fonctions de graphistes, tout en restant dans le statut du Livre. L'infographie, nouvelle fonction, est prise en charge dans un journal par un journaliste volontaire pour s'investir dans l'informatique.

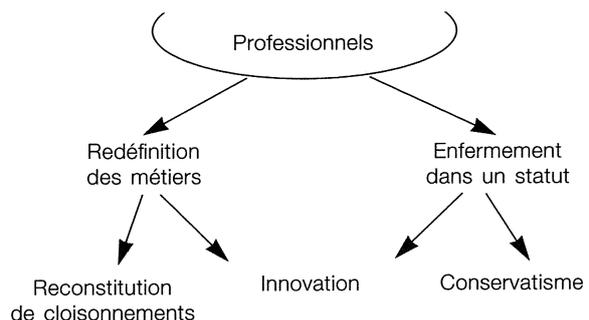
La mise en œuvre d'ateliers équipés de Macintosh (en fabrication publicitaire) a fait apparaître un phénomène nouveau, à savoir que les personnels qui réussissent le mieux sur ces nouveaux matériels ne sont pas nécessairement les ouvriers possédant les meilleures compétences professionnelles au sens traditionnel, mais très souvent des jeunes attirés par l'informatique ou des clavistes anciennement dactylos, qui ont été confrontés au cours de leur vie professionnelle à plusieurs générations de matériels de type écran-clavier. Symétriquement, on peut s'interroger sur l'aptitude à évoluer vers un travail informatisé de certains typographes ; c'est plus particulièrement le cas de ceux qui ne sont pas arrivés à se reconverter au clavier lors du passage à la photocomposition, et qui sont souvent affectés à la mise en page, celle-ci s'effectuant encore à la main.

L'évolution technologique tend donc à instaurer de nouveaux critères de compétence, en décalage par rapport aux critères traditionnels (diplômes professionnels, expérience...) et aux modes de reconnaissance en vigueur. Ceci conduit à une évolution des comportements de la part des salariés. Les propositions de mutations, par exemple, sont souvent régies par le principe de l'ancienneté, c'est-à-dire implicitement par celui de l'expérience professionnelle. Il arrive que des jeunes, en raison de la pyramide des âges, se voient frustrés de mutations vers des postes "nouvelles technologies" qui les auraient intéressés, alors que ces postes sont pris à contre-cœur par des anciens qui auraient préféré la stabilité. Des situations aussi contradictoires provoquent des cas de conscience parmi

les délégués du personnel, d'autant plus que dans certains cas, les personnels volontaires ont refusé collectivement de suivre les consignes des syndicats.

L'évolution des attitudes du personnel des journaux est d'autant plus forte que celui-ci se reconnaît de moins en moins dans l'image traditionnelle de l'ouvrier du livre. Des modèles professionnels différents de ceux du Livre prennent une place croissante dans les entreprises de presse et fournissent d'autres références qui peuvent inciter aux changements de comportements. Deux exemples typiques en sont les métiers de l'informatique et de la maintenance, qui sont appelés à se développer encore plus dans l'avenir, avec la complexification et l'électronisation du processus de fabrication. Les informaticiens sont des techniciens étrangers à la culture ouvrière du Livre, habitués à des salaires différenciés au sein d'une même catégorie en fonction des résultats individuels, et qui veulent voir valorisés leurs diplômes à un niveau comparable à celui du reste de l'industrie. Ils sont donc porteurs de principes souvent opposés à ceux des ouvriers du Livre. Les métiers de maintenance, longtemps restés en position marginale dans l'entreprise, plutôt moins bien rémunérés que les métiers du Livre, étaient traditionnellement occupés par des ouvriers mécaniciens. Mais la composition de ces professions a changé depuis l'apparition des automatismes : électriciens et électromécaniciens constituent maintenant l'essentiel des effectifs, le niveau de diplôme s'est élevé (on recrute actuellement des BTS). Les rémunérations n'ont cependant pas évolué de façon parallèle, et il existe souvent un "malaise" de la maintenance qui se juge mal défendue par les syndicats du Livre.

Au niveau des attitudes et stratégies individuelles, les clivages sont plus complexes que ce que l'on pourrait attendre ; ils ne recourent pas exactement, en particulier, la coupure entre ce qui serait une attitude progressiste (l'ouverture aux nouveaux métiers) et une attitude conservatrice (le repli sur un métier ou un statut). Dans les faits (et on retrouve également ces positions dans les différents accords qui sont signés par les sections syndicales), l'attachement aux métiers traditionnels du livre n'exclut pas le



souci de prendre en compte les techniques nouvelles ; parallèlement l'acceptation de nouvelles formes d'organisation du travail peut s'accompagner de tentatives pour reconstruire des barrières catégorielles (cf. schéma).

Les différentes attitudes trouvent en particulier à s'exprimer lorsque de nouvelles tâches apparaissent qui n'entrent pas dans les schémas traditionnels. C'est le cas avec le développement de l'infographie. On constate dans ce créneau qui n'est pas encore réglementé, la confrontation de logiques collectives, revendiquant par exemple l'infographie pour les ouvriers ou pour les journalistes, et d'investissements personnels faisant que l'infographie est dans une large mesure à qui veut ou peut la prendre, qu'il s'agisse d'un journaliste, d'un ouvrier ou d'un employé.

L'émergence de nouveaux fondements identitaires : la petite équipe, les nouvelles technologies

Pour la très grande majorité des ouvriers du Livre ayant dix ou vingt ans d'ancienneté, l'identité professionnelle et culturelle repose sur le métier, sur une tradition, sur l'histoire du syndicat du Livre et de ses luttes. L'idéal professionnel est le travail de qualité, et nombreux sont ceux qui déplorent une baisse de qualité des quotidiens (imputée notamment à la suppression des correcteurs), et la prédominance de considérations mercantiles dans ce "métier noble" qu'est la presse. Nous avons vu comment ces conceptions sont attaquées par l'émergence de la logique "produit".

Avec la décentralisation des services techniques se profile un changement dans les fondements identitaires des groupes professionnels ouvriers, qui se dissoudraient dans les petites équipes comportant journalistes, employés et ouvriers, assumant collectivement un métier globalement défini comme le "pré-presse" (6) pour une édition locale. De telles perspectives inquiètent ceux pour qui l'attachement au "métier" est le critère d'identité fondamental des ouvriers du Livre, mais elles risquent aussi d'affecter les possibilités de mobilité des ouvriers d'une entreprise à une autre, que garantissait un métier bien défini et reproductible.

L'évolution de la culture ouvrière apparaît aussi, dans les entreprises, par des différences de comportements et de stratégies entre les partisans des nouvelles techniques (les "branchés")

et les autres. Il est fort possible que l'aptitude à assimiler les nouvelles technologies informatisées en vienne à constituer, à côté de la compétence professionnelle entendue au sens traditionnel ou de l'attachement à l'entreprise, une troisième voie de définition d'identité. On peut déjà observer ce genre d'évolution, en dehors de la presse, dans le secteur de la petite édition ou dans les petites entreprises de traitement graphique travaillant pour les magazines.

Enfin, il n'est pas inutile de rappeler l'évidence selon laquelle l'évolution identitaire des métiers du Livre est fortement liée à l'évolution des organismes de formation, qu'il s'agisse de formation initiale ou permanente. Ces organismes relèvent d'ailleurs essentiellement du syndicat CGT du Livre.

Les répercussions sur les positions des structures syndicales

A côté de la diversité des stratégies individuelles, il faut aussi souligner celle des positions des sections syndicales selon les entreprises. En particulier, il n'est pas possible de retrouver dans cette variété la seule marque des appartenances syndicales CGT ou CFDT.

Dans chacun des deux syndicats, on rencontre deux tendances. L'une cherche le maintien des formes d'organisation traditionnelles du secteur technique avec des frontières très précisément définies vis-à-vis des rédactions, l'autre envisage des évolutions organisationnelles profondes, où la position de chaque ouvrier dans l'entreprise se définit moins par l'appartenance à une catégorie professionnelle regroupée dans quelques grands ateliers que par son insertion dans une équipe décentralisée chargée d'une édition. D'une part la logique "métier", d'autre part la logique "petite équipe" centrée sur un produit.

L'évolution des comportements des salariés présente des conséquences assez lourdes vis-à-vis des structures et du fonctionnement syndical. En premier lieu se pose la question de la prise en compte des nouveaux métiers par les syndicats, qui doivent par ailleurs défendre l'emploi dans les métiers traditionnels, plus fortement syndicalisés que les nouveaux. Les difficultés qu'éprouvent les syndicats à gérer ces exigences souvent contradictoires sont visibles à travers le développement, chez les salariés, de comportements individualistes (volonté d'une rémunération individualisée, par exemple) ou en rupture avec les consignes syndicales (volontariat important pour passer sur Macintosh en fabrication publicitaire ou pour participer à des expériences "déroatoires" par rapport au statut du Livre).

La décentralisation va poser également de difficiles problèmes aux syndicats, car elle implique l'éclatement des grands ateliers en

(6) Le pré-presse "désignant" l'ensemble des secteurs de fabrication qui se trouvent avant l'impression proprement dite (rotatives) dans le processus d'élaboration du journal.

petites équipes décentralisées. Comment en effet assurer une bonne représentation syndicale des différentes catégories professionnelles lorsque les effectifs de chacune d'entre elles ne seront que de quelques personnes par équipe ? La dispersion géographique des salariés est d'autre part un obstacle majeur auquel les délégués du personnel ne savent pas encore comment faire face. On peut ainsi comprendre que, par crainte de perdre ses militants, la section CGT d'un journal, très fortement implantée dans les ateliers du siège, refuse de toutes ses forces l'idée de décentralisation technique.

Par ailleurs, la multiplicité des petites équipes entraînera une grande diversité des situations des salariés, favorisera l'émergence de stratégies différentes au niveau des individus ou des groupes, et rendra certainement beaucoup plus difficile les prises de positions communes, en vue notamment de négociations au niveau de l'entreprise. Faudra-t-il alors envisager un niveau de négociation décentralisé et l'institution de nouvelles formes de délégation ? On mesure facilement l'ampleur des changements que cela provoquerait vis-à-vis des pratiques syndicales traditionnelles, des structures existantes de régulation des relations professionnelles, voire du droit du travail.

Les chemins de la modernisation : points de passage obligés et points de bifurcation

Les choix d'organisation faits par chaque entreprise sont, on l'a vu, un élément aussi déterminant que la technologie pour l'évolution du processus de travail, des métiers et des relations entre catégories professionnelles. Il s'agit là d'un point essentiel par rapport à la pertinence de la négociation, car il est dans l'ensemble plus facilement envisageable de négocier des modes d'organisation que des choix techniques. Cependant, cette "variable organisationnelle", du fait même qu'elle semble effectivement très variable d'une entreprise à l'autre, contribue à créer des conditions peu favorables à la négociation au niveau national. Nous avons en effet pu constater une très grande diversité en ce qui concerne les formes d'organisation du travail, les options de modernisation, les accords signés. Ce phénomène n'était d'ailleurs pas perçu avec sa pleine importance par la plupart des acteurs rencontrés. Cette diversité est importante pour comprendre les perspectives actuelles de la négociation au plan national : quel type d'accord pourrait être obtenu alors que les salaires les horaires de travail, les définitions mêmes des fonctions diffèrent largement d'une entreprise à l'autre ? Par ailleurs, un accord qui ne correspondrait pas à

la réalité d'une majorité d'entreprises ne serait que lettre morte.

Nous proposons dans ce paragraphe d'analyser comment cette diversité s'est développée à partir de l'accord de 1986 qui, au contraire, postulait une certaine uniformité des entreprises en posant des repères valables pour toutes. L'explication avancée distingue, dans un processus de modernisation, deux types de "points de passage" : ceux qui sont inévitables à plus ou moins long terme (la saisie par les journalistes, ou saisie rédactionnelle), et ceux qui présentent des possibilités de bifurcation par rapport aux choix d'organisation (la mise en page assistée par ordinateur, qui peut être confiée soit aux journalistes, soit aux ouvriers). Il est clair que l'on ne peut pas négocier de la même manière ou avec des objectifs du même type dans les deux situations. Il en découlerait alors que, si l'accord national à renégocier doit traiter de la MPAO, il ne doit pas être envisagé de la même manière que son prédécesseur de 86, l'accord sur la saisie rédactionnelle.

L'accord de 1986 : son contenu

Cet accord est très exceptionnel dans la pratique des négociations de branche : il est très rare que les textes d'accords comportent autant de clauses précises que celui-ci. Ensuite, la négociation comportait deux volets strictement complémentaires et harmonisés, l'un avec les syndicats ouvriers (CGT, CFDT...), l'autre avec les organisations représentant les journalistes (SNJ, CFDT...).

Les deux volets ont été conclus pour une durée de 5 ans. Ils prévoyaient une renégociation, mais celle-ci n'avait pas encore commencé à l'échéance d'avril 91.

L'accord "ouvriers" comporte un certain nombre de clauses qui ont été très largement prises en compte dans les entreprises :

- il recommande la négociation de toute modernisation à l'intérieur des entreprises ; de fait, aucun des journaux évoqués dans l'étude n'a échappé à cette clause, mais il serait abusif d'imputer à cet accord la pratique de la négociation, qui est plutôt une tradition ancienne dans la presse ;

- il pose des limites à la dissolution des frontières entre métiers en établissant précisément le "qui-fait-quoi" et en fixant un quota au transfert des tâches ouvrières (la saisie, en l'occurrence) aux journalistes : ceux-ci seront autorisés à saisir leurs propres écrits dans la limite de 25% du volume total de copie traité par le journal ;

- il établit la nécessité de mener des actions de formation à l'occasion des actions de modernisation ; la clause fut observée sans réticences des directions ;

- il pose le principe de réductions du temps de travail accompagnant la modernisation ; c'est effectivement une tendance sensible, mais qui se négocie spécifiquement au niveau de chaque entreprise, voire de chaque atelier ;

- enfin, il stipule que les réductions d'effectifs devront se faire, autant que possible, sans licenciements, en offrant des possibilités de reconversion (prioritairement aux ouvriers du Livre) ou par les départs en retraite ; ces deux possibilités furent largement exploitées, et nous n'avons pas eu connaissance de licenciements "secs".

D'autres clauses stipulant l'approfondissement des négociations sont, en revanche, restées lettre morte :

- mise en place d'une structure nationale paritaire pour gérer les fonds affectés à la formation : il s'agissait là d'un sujet délicat depuis la disparition de l'Institut national des industries et arts graphiques (INIAG) dans les années 60, organisme paritaire où le syndicat du Livre CGT était fortement implanté ; et, en pratique, le besoin d'un tel organisme est faible car la formation est négociée au niveau des entreprises d'une façon qui ne soulève pas de critique majeure de la part des syndicats ;

- définition d'une grille hiérarchique : de l'aveu des négociateurs des deux bords, il s'agissait dès le départ d'un "vœu pieux", ce projet, déjà ancien, étant au point mort depuis des années ;

- négociation nationale d'une réduction du temps de travail : la diversité des horaires et durées de travail selon les entreprises semble avoir été l'obstacle déterminant.

L'application de l'accord entraîne des évolutions divergentes des entreprises

Lorsque l'accord fut négocié, le point crucial de la modernisation portait sur la saisie rédactionnelle. Quelques journaux commençaient à être équipés, mais il était impossible pour les directions d'aller plus loin sans conflit grave avec les ouvriers. Le point le plus prégnant de l'accord, celui qui a le plus marqué l'évolution des entreprises de presse, fut l'instauration d'un quota de saisie rédactionnelle. Dans la foulée de l'accord cadre, plusieurs accords d'application furent passés au niveau des entreprises (modalité qui était d'ailleurs prévue dans l'accord cadre), mais souvent sans donner assez de précisions sur la définition exacte du quota et des modalités de contrôle.

L'accord était en fait difficile à appliquer à la lettre dans la mesure où il ne précisait pas si le quota devait être respecté pour chaque jour, ou en moyenne sur une certaine période, et s'il fal-

lait le calculer pour chaque édition locale ou seulement pour l'ensemble des pages traitées chaque jour, etc. La définition précise des modalités de contrôle relevait donc des accords d'entreprise, mais c'était là, pour les délégués du personnel, un travail assez lourd qui n'a pas été mené à terme dans tous les titres. Une difficulté plus fondamentale résidait aussi dans la variabilité du statut des clavistes selon les entreprises et dans la définition précise de leurs fonctions. L'appellation de "claviste" recouvre ainsi des réalités très différentes, allant de la dactylo au statut d'employé qui saisit "au kilomètre" au claviste-monteur polyvalent, en passant par le typographe non-titulaire payé au service ; selon le statut, la représentation syndicale des intéressés est plus ou moins forte, de même que la pression sur les directions pour obtenir la signature d'un accord. Selon les titres, la fonction de claviste correspond aussi à des degrés de polyvalence très différents (uniquement opérateur de saisie, typographe qualifié, typographe-monteur, polyvalence entre le rédactionnel et la publicité) ; la notion de quota n'a pas la même signification dans les différents cas, ni le même caractère de protection contre la diminution du volume de travail.

Certains titres ont appliqué rapidement l'accord : *L'Alsace*, avec d'ailleurs un quota de 20%, inférieur au quota national, ou *Ouest-France* ; ces deux journaux avaient, il faut le noter, expérimenté par avance la saisie rédactionnelle, et on peut supposer qu'ils ont eu valeur d'exemple pour l'accord national, d'autant plus que des délégués syndicaux de ces deux entreprises ont participé aux négociations. Dans certains titres, en revanche, l'organisation décentralisée de la saisie se prête mal à un contrôle précis, les délégués se contentant de sondages et d'estimations pour autant que le développement de la saisie rédactionnelle semble rester limité. Il y a aussi des titres où d'autres personnels que les ouvriers et les journalistes sont admis à saisir (correspondants, employés de guichet pour les petites annonces, employés administratifs pour les infos-service, etc.). D'autres journaux, enfin, sont restés plusieurs années dans le mode de fonctionnement traditionnel et viennent seulement de négocier un accord pour introduire la saisie rédactionnelle, dans le cadre d'un renouvellement du système informatique.

A l'usage, et au fur et à mesure que se développait la saisie hors atelier, il devint clair que le quota ne pouvait avoir qu'une validité limitée : strictement observé dans certains journaux, il peut conduire à saisir deux fois le même texte ; ailleurs, il n'est pas contrôlé ou pas contrôlable. Dans d'autres journaux, la notion de quota est maintenant abandonnée au profit d'autres formes de garantie d'emploi : nombre de postes ouvriers, lignage garanti.

Certains, parmi les délégués syndicaux aussi bien que dans les directions, considèrent actuellement le quota comme un "boulet" qui bloque la modernisation ou fige les positions des négociateurs sur des conceptions très cloisonnées de l'organisation des ateliers dont elles empêchent l'évolution. On peut ainsi dire que le quota a joué son rôle, qui était de permettre une introduction de la saisie rédactionnelle dans des conditions contrôlées, mais qu'il faut à présent parvenir à d'autres accords qui prennent en compte les nouvelles possibilités d'évolution, notamment la MPAO.

Les entreprises en viennent toutes, tôt ou tard, à la saisie rédactionnelle, mais à des rythmes et selon des modalités variables. La divergence de leurs situations provient de ces deux phénomènes, auxquels s'ajoute ensuite la dynamique engagée dans l'entreprise par la mise en œuvre de ce nouveau mode de fonctionnement et par l'usage qui en est fait, les changements organisationnels dont il est l'occasion. Par cette dynamique, la nécessité d'un dépassement de la notion de quota apparaît plus ou moins rapidement, mais cette évolution ne se produit pas au même rythme ni de la même façon dans tous les journaux, et tous n'éprouvent pas avec la même intensité le besoin de renégocier un accord national.

De ces observations se dégage un schéma plus général de hiérarchisation dans la mise en œuvre des nouvelles techniques.

Une hiérarchie dans la mise en œuvre des nouvelles techniques

La diversité des situations des entreprises en matière de modernisation peut s'expliquer par une distinction entre deux types d'opérations : celles qui représentent des points de passage pratiquement obligés, et celles qui correspondent à des choix d'organisation spécifiques de chaque entreprise, points de bifurcation sur le chemin de la modernisation.

Parmi les premières, la plus typique est la saisie rédactionnelle. A partir du moment où les journalistes n'écrivent plus au stylo mais sur une machine à écrire (il s'agit là d'une évolution générale de toutes les professions littéraires), et où des systèmes de traitement de texte sont devenus disponibles sur le marché, il devenait pratiquement inévitable, pour des raisons économiques, que leurs textes ne soient pas à nouveau saisis au clavier par d'autres personnes. Ce deuxième travail n'apporte en effet aucune valeur ajoutée à l'entreprise. Les différences entre les entreprises résultent dès lors de la rapidité avec laquelle elles ont mis en place des équipements de saisie rédactionnelle, certaines venant seulement de l'introduire. La vitesse de diffusion de ces techniques dans les entreprises est essentiellement fonction des rapports sociaux

dans l'entreprise, des possibilités de reconversion du personnel dégagé de la saisie, etc... Même si la saisie rédactionnelle est actuellement limitée dans certaines entreprises par des accords appliqués strictement, de telles situations ne sont que transitoires, les syndicats cherchant surtout à être en position favorable pour négocier de nouveaux accords concernant la suite de la modernisation (en presse parisienne, la Chambre syndicale des typographes négocie des accords relatifs à la MPAO en contrepartie de l'abandon progressif de la saisie).

Mais si l'on considère maintenant la MPAO, il n'existe a priori aucune logique forte poussant à ce qu'elle soit prise en charge par les ouvriers plutôt que par les journalistes. Les deux cas de figure sont également possibles, et les directions se trouvent face à un choix qui met en jeu les modes d'organisation du journal. D'une part, les choix faits en matière d'organisation pour la MPAO conditionneront l'évolution ultérieure du journal, d'autre part ils doivent tenir compte des fonctions existantes et des rapports sociaux pratiqués dans l'entreprise. Dans l'un des exemples observés, par exemple, la frontière rédaction-technique sera vraisemblablement maintenue dans sa rigueur actuelle, perpétuant les mêmes rigidités (la rédaction conçoit la maquette, le technicien la réalise ensuite, et il n'y aura pas d'aller-et-retours entre les deux phases du travail, sans donc tirer parti de toutes les possibilités de souplesse offertes par le nouvel outil. A l'inverse, la direction d'un journal comme *Ouest-France*, qui porte une grande attention à la dimension organisationnelle, veut d'abord expérimenter des équipements de MPAO en vraie grandeur (sur une ou deux éditions locales) avant de s'engager dans des choix qui risqueraient d'être paralysants pour l'évolution future. Elle escompte en outre que l'expérimentation fasse apparaître des solutions nouvelles, plus adaptées à un fonctionnement décentralisé que celles qui résulteraient de l'application uniforme d'un principe du type "la MPAO aux ouvriers" ou son symétrique "la MPAO aux journalistes".

En matière de saisie rédactionnelle, si le passage des journalistes à la saisie de leurs propres textes était à terme inévitable, d'autres éléments résultent cependant de choix d'organisation. En effet, la saisie au clavier ne constitue qu'une partie du travail des clavistes, car il reste tout le travail de mise en forme typographique, de choix et d'introduction dans le texte informatisé des codes qui commandent la photocomposeuse. Selon les journaux, ce travail est pris en charge tantôt par les journalistes eux-mêmes (un "journal sans ouvriers" serait alors possible si les rédactions avaient également la maîtrise de la mise en page par MPAO), tantôt par des ouvriers, les journalistes ne fournissant que des indications manuscrites, ou introduisant un

nombre restreint de formats. La répartition du travail entre journalistes et ouvriers est en outre inscrite dans le système rédactionnel informatique, qui reflète donc concrètement les schémas d'organisation des relations entre les secteurs rédactionnels et techniques. On voit, sur plusieurs exemples, que la définition du cahier des charges d'un nouveau système rédactionnel est au centre des négociations.

Ces quelques exemples montrent ainsi la diversité potentielle des choix de modernisation. Mais il faut pour cela considérer le détail des opérations et de l'organisation du travail. En effet, globalement, il y a bien une uniformité du cheminement de modernisation, surtout si l'on ne considère que la technique. Par exemple, il est exact que, dans les années 70-80, moderniser un journal consistait à passer de la composition au plomb à la photocomposition et de la typographie à l'offset, et que l'on pouvait commencer par l'un ou l'autre bout de la chaîne ; mais le passage à la composition froide était susceptible de se traduire par des modes d'organisation très différents, notamment en matière de polyvalence du personnel. Actuellement, la modernisation du pré-presse passe en premier lieu par la saisie rédactionnelle lorsqu'elle n'est pas déjà en place, puis dans un avenir proche par la mise en page électronique et par le traitement électronique intégré du texte et des images. Mais les voies suivies par les entreprises ne seront pas forcément comparables, car de très grandes différences se manifesteront dans leurs modalités d'organisation et dans l'architecture des systèmes informatiques qui en sont le reflet.

L'accord de 86 a joué son rôle, qui était de permettre le franchissement d'un point de passage obligé. Cependant, il apparaît beaucoup moins aisé de négocier à propos de la MPAO un accord du même type, étant donné le contexte d'incertitude quant aux évolutions techniques et la diversité des entreprises de presse. En 86, les entreprises étaient encore assez peu modernisées, et le problème de la saisie était relativement clair : elle ne pouvait qu'aller vers les rédacteurs. Mais à présent, les entreprises ont suivi des voies divergentes, et avec des délais de réaction plus ou moins lents (puisque certaines en sont à peine à la saisie rédactionnelle). Et de plus, la MPAO pouvant donner lieu à des configurations beaucoup plus différenciées que la saisie, la question du "qui-fait-quoi" se trouve maintenant au centre de la négociation à venir ; l'accord de 86 l'avait également abordée, mais dans un contexte nettement plus simple qui permettait une expression quantifiée (il indiquait incidemment que la manipulation des écrans graphiques, après conception des pages par la rédaction, est du ressort des professionnels du Livre, mais on peut penser que les directions n'accepteront pas de reconduire cette clause sans discussion...).

Vers de nouvelles formes de négociations ?

Des syndicats actifs et susceptibles d'évoluer

Dans la presse, le syndicalisme présente des spécificités par rapport aux autres branches professionnelles, même si c'est moins vrai dans la presse régionale que dans la presse parisienne : un certain corporatisme, véritable tradition historique, un taux de syndicalisation élevé, la solidarité entre les ouvriers des différents journaux qui se manifeste régulièrement dans des journées d'action nationales, se traduisant par la non-parution d'un grand nombre de titres... Mais au delà de ces phénomènes spectaculaires, souvent gonflés par les médias, les syndicats du Livre se révèlent comme des interlocuteurs particulièrement compétents pour négocier la modernisation avec les directions des journaux.

La compétence technique est une caractéristique de la CGT, qu'elle doit pour une large part au fait que, dans la presse parisienne, elle forme et gère la quasi-totalité du personnel ouvrier ; elle dispose à Paris d'écoles de formation très correctement équipées en technologies modernes. L'AFPPI, école de rotativistes et de photograpeurs, possède ainsi, outre une rotative offset qui a servi à former tous les rotativistes parisiens, des Macintosh pour le traitement graphique. D'autres écoles existent en province. Les responsables de formation interviennent comme experts en technologies nouvelles (au titre des Lois Auroux) à la demande des comités d'entreprise. De même, la Chambre syndicale typographique organise des formations (secrétaire technique d'édition, par exemple) dont peuvent bénéficier les ouvriers des journaux de province au titre de la formation permanente. Cette compétence technique est d'un grand poids dans la négociation de la modernisation, dans un contexte où les entreprises de presse ne disposent généralement pas elles-mêmes d'un gros potentiel de cadres techniques : en comité d'entreprise, les discussions sur des aspects techniques ne sont pas superficielles, et les délégués sont souvent à même d'avancer des solutions alternatives réalistes face aux propositions de la direction.

Cette force de proposition vaut aussi pour le domaine de l'organisation du travail. La CGT propose par exemple de créer une fonction nouvelle de "secrétaire technique d'édition", applicable dans le contexte de la MPAO. Cette fonction est, d'une certaine façon, symétrique de celle de secrétaire d'édition, mais dans le secteur technique et plusieurs journaux s'orientent dans cette voie. Certaines directions pensent que cette solution n'est peut-être pas la meilleure, mais cette concession leur permet de maintenir

la paix sociale sans mettre en danger le fonctionnement des journaux.

Une tradition de représentation catégorielle, mais des négociations multiformes ouvertes aux évolutions

La tendance la plus fréquente dans la presse est la négociation par catégorie professionnelle ou par secteur technique, et par statut. Ceci vaut aussi bien au niveau national, pour les négociations salariales, les conventions collectives, etc..., qu'au niveau de l'entreprise. Ces distinctions sont liées au poids de l'histoire, aux formes instituées (il existe au moins cinq statuts différents : journalistes, ouvriers, employés, cadres techniques, cadres administratifs), et à une représentation syndicale différenciée par catégorie (à l'exception de la CFDT, intercatégorielle). La tradition, dans les métiers du Livre, veut que chaque atelier ait des délégués et que ces derniers soient les interlocuteurs privilégiés de la direction. Les délégués sont considérés par tous comme représentant l'ensemble de leur atelier, quelle que soit leur appartenance syndicale ; il peut même arriver, dans des secteurs peu syndicalisés comme la maintenance, que des délégués ne soient pas syndiqués. Il y a ainsi, dans la presse, une longue pratique de la représentation, d'origine corporatiste et historiquement antérieure à la "politisation" des syndicats du Livre qui n'est devenue importante que dans les années 60.

Dans ce contexte, les négociations de ces dernières années ne se sont que très rarement cantonnées à leur formes instituées. Les négociations apparaissent plutôt multiformes, les syndicats se saisissant de toutes les opportunités de discussions : discussions informelles, rencontres paritaires, réunions de CE, réunions ad hoc, commissions techniques...

Cette multiplicité des formes de débat s'accompagne d'une transformation des tactiques de la part des partenaires patronaux et syndicaux. Il s'agit moins, désormais, de trouver un consensus à partir de bases de départ différentes (comme c'est le cas quand il s'agit de déterminer une augmentation salariale) que d'opérer un troc entre des revendications sans rapport entre elles. Par exemple, dans un des journaux visités, les syndicats avaient demandé la titularisation d'un certain nombre d'intermittents ; plutôt que discuter sur le nombre des personnes à titulariser, la direction a préféré accepter cette revendication en bloc mais a demandé, en contrepartie, une augmentation de la productivité dans un autre atelier. Face à ce qui paraît être une nouvelle stratégie de la part des directions, les syndicats ne sont pas toujours bien armés et sont, dans certains cas, conduits à changer la nature de tels accords. On constate ainsi,

qu'à côté de textes signés en bonne et dûe forme, se multiplient les "constats de discussion", les accords tenus secrets, les "minutes", les décisions "unilatérales" mais dont les syndicats prennent acte, etc.

Les formes de la négociation dans la presse et la position des différents partenaires sont par ailleurs marquées par les luttes d'influence que se livrent les différents syndicats, notamment CFDT et CGT. La CGT, qui était traditionnellement en situation de monopole chez les ouvriers, tient à sa position et cherche à maintenir une relation privilégiée avec les directions de journaux à travers des discussions bipartites et catégorielles. La CGT peut s'appuyer, pour cela, sur sa forte représentation dans le secteur ouvrier et la menace importante que constitue, pour les directions, une non-parution consécutive à une grève. Cette position a d'ailleurs, dans certains cas, suscité des protestations et des accusations de discrimination syndicale de la part des autres partenaires. À l'inverse, la CFDT s'efforce d'élargir le champ des négociations en profitant de sa représentation intercatégorielle et de sa présence plus marquée chez les employés et les journalistes. Cette position originale (à l'égard du Livre-CGT mais aussi du SNJ) lui permet d'aborder les discussions de façon différente ; cela la met, parfois, en position d'unique signataire de certains accords, ce qui est important du point de vue de sa visibilité par rapport à la CGT.

Des négociations autour des foyers de modernisation

La modernisation, on l'a vu, concerne des points cruciaux tels que la saisie rédactionnelle, la MPAO, l'interface graphique/typo, la décentralisation... que nous proposons d'appeler "foyers de modernisation" (7). Pour s'approcher du but recherché, des "variables d'action" sont mises en œuvre : technologie, modalités d'organisation, formation, polyvalence du personnel, rémunération, temps de travail...

La négociation de la modernisation porte sur la combinaison de variables d'action qui seront mises en œuvre, certaines étant plus avantageuses pour la direction que pour le personnel et inversement. Le point important à souligner est que différentes combinaisons des variables d'action peuvent aboutir à des résultats voisins, et qu'il y a donc des possibilités de substitution lorsqu'une combinaison n'est pas satisfaisante. Par exemple, l'impossibilité de mettre en œuvre d'emblée une technologie sophistiquée, refusée par le personnel, peut être contournée par des

7 Au sens où l'on parle du foyer d'une parabole : un point qui oriente le mouvement d'un mobile sans être directement sur la trajectoire.

modalités d'organisation différentes utilisant des technologies traditionnelles mais faisant appel à la polyvalence du personnel. Il importe donc surtout, dans une optique de négociation, d'explorer les possibilités de substitution entre différentes solutions envisageables. C'est à cette fin que peuvent servir les expérimentations, dans la mesure où elles sont conçues comme des démarches participatives.

Deux types de négociation : sur des états ou sur des processus

L'idée d'expérimentation correspond à un type nouveau de négociation portant sur des processus, sur des phénomènes évolutifs dans le temps, pour lesquels la négociation vise à définir un cadre, des conditions initiales, des limites, des modalités d'évaluation et de renégociation. La négociation sur des processus s'oppose à la forme classique qui porte, elle, sur des états définis à un instant donné : par exemple, des augmentations de salaire entrant en vigueur à une certaine date, ou des changements de statut. La négociation sur des états porte généralement sur des objectifs formulés en termes de niveau : salaires, effectifs, quantité de matériel d'un type donné, quota...

L'intérêt de la négociation sur des processus est évident lorsque l'évolution des entreprises en matière de modernisation est incertaine pour les syndicats comme pour les directions qui répugnent alors à s'engager sur des résultats : d'une part ils seraient aléatoires, d'autre part les engagements pris risquent d'empêcher une réorientation de l'évolution vers des voies plus intéressantes qui seraient apparues après la conclusion de la négociation (des syndicalistes aussi bien que des représentants des directions souhaitent actuellement dépasser la notion de quota, qui bloque selon eux les possibilités d'évolution organisationnelle).

Il ne faut pas cacher cependant qu'un accord syndicats-direction autour d'un processus, par exemple une expérimentation, implique des changements importants par rapport aux relations sociales traditionnelles : les résultats de l'expérience étant a priori indéterminés, le syndicat s'associe en quelque sorte aux risques de l'entrepreneur. Il faut alors admettre qu'il puisse y avoir échec de la solution envisagée, retour en arrière et remise en cause des avantages acquis dans le contexte de l'expérience (en termes d'horaires de travail, de rémunérations, de statut dérogatoire, etc...).

Plans de modernisation et expérimentation

Les plans de modernisation fournissent différents exemples de négociation autour de proces-

sus. Un plan de modernisation est bien, du point de vue des directions, un processus ; mais en général, ce sont seulement certaines parties du plan, ou certains aspects, qui sont soumis à négociation. Selon les entreprises, il peut y avoir concertation sur le choix du matériel et la définition du cahier des charges (*Sud-Ouest* pour le système rédactionnel), sur les conditions dans lesquelles seront expérimentées des technologies nouvelles, avec quelle organisation (l'intérêt étant d'essayer des formes d'organisation nouvelles), par quelles catégories de personnel, avec quelles contreparties, sur les limites de l'expérimentation et les modalités d'évaluation des résultats (expérimentation de la saisie rédactionnelle à *Ouest-France* dès 1985, expérimentation prévue de la MPAO dans le même journal). Les plans de modernisation permettent ainsi un accompagnement social progressif et adapté des opérations de modernisation, une certaine maîtrise de l'incertitude technique et organisationnelle, la gestion d'un calendrier et l'évitement des dérives.

La multiplicité des niveaux de négociation : obstacle ou facteur de dynamique ?

La négociation dans la PQR peut avoir lieu à de multiples niveaux (nous en avons recensé cinq : national, régional, groupe de presse, entreprise, atelier) qui présentent entre eux des interactions, des couplages, pouvant agir tantôt comme un frein sur les négociations, tantôt comme un stimulant par effet d'exemplarité ou de contagion.

En premier lieu, on peut rappeler que tout accord d'entreprise doit présenter pour les salariés au moins les mêmes avantages que les accords nationaux ; c'est évidemment une difficulté pour parvenir à formuler les termes d'un nouvel accord national, mais cette condition est en même temps nécessaire pour que la signature d'un tel accord puisse entraîner une évolution de la situation, et représente donc un enjeu face auquel les partenaires acceptent de s'investir. L'existence d'accords d'entreprise "précurseurs" permet alors souvent de débloquer les négociations. Mais l'entreprise aussi connaît des problèmes d'harmonisation de ses accords internes, les négociations ayant généralement lieu atelier par atelier avec des rapports de forces et dans des contextes différents. Les différences d'implantation et de force des deux syndicats, CFDT et CGT, dans les différents secteurs d'une même entreprise peuvent induire une grande complexité : la CFDT a ainsi négocié dans une entreprise un accord concernant l'atelier de fabrication publicité où elle est majoritaire, mais qui prend mal en compte les relations organisationnelles avec l'atelier voisin de reprographie, majoritairement CGT.

Si l'on ne considère, pour simplifier, que trois niveaux, le national, l'entreprise, l'atelier, il s'est instauré depuis 1986 la dynamique suivante : l'accord national a entraîné, dans la foulée, la signature d'un certain nombre d'accords d'entreprise conformes, dans l'ensemble, à la lettre de l'accord national ; puis, au fur et à mesure que se développait la saisie rédactionnelle, des besoins d'ajustement se sont faits sentir, et ce sont alors des accords au niveau des ateliers qui ont été conclus. Ces accords sont beaucoup plus atypiques que les accords d'entreprise : d'une part, un accord d'atelier correspond à une situation très particulière pour laquelle la norme générale n'est pas satisfaisante, et d'autre part, ne concernant qu'un atelier dans une entreprise, il ne remet pas sérieusement en cause les termes de l'accord national. Cependant, certains de ces accords locaux prennent par la suite valeur d'exemple, susceptibles d'influencer les accords ultérieurs conclus à un niveau plus élevé, l'entreprise ou même le national. C'est ainsi que l'accord sur la saisie rédactionnelle signé à OUEST-FRANCE en 1985, et celui de l'ALSACE de la même année, ont certainement influencé la négociation nationale de 1986 : ils ont montré la faisabilité de la solution consistant à introduire la saisie de façon limitée, solution qui devenait ainsi socialement acceptable en l'assortissant d'un quota. Par ailleurs, un autre point important est que des délégués qui avaient négocié les accords dans ces deux entreprises participaient aux négociations de l'accord-cadre. Dans l'intervalle de 5 ans qui devait (en principe) conduire à la renégociation de l'accord, on peut donc distinguer deux phases : d'abord, l'accord-cadre exerce une large influence sur les accords d'entreprise puis le niveau de l'entreprise s'autonomise, les accords divergent par rapport à l'accord national, et c'est maintenant a posteriori qu'il faut reconstruire une cohérence, tenter une coordination des différentes situations, tant du côté patronal que syndical, en vue de la renégociation. Nous nous trouvons donc en face d'un système à trois niveaux (au moins), dont la dynamique est forcément complexe. Il faut souligner qu'il n'existe actuellement, dans

le cadre des instances de négociation, tant patronales que syndicales, aucun dispositif permettant d'observer de façon systématique cette dynamique, et encore moins de la gérer.

Les groupes de presse (Hersant et Hachette) créent aussi des couplages entre la PQR et la presse parisienne (les salaires ouvriers à l'Union de Reims suivent par exemple les augmentations négociées dans la presse parisienne) ; R. Hersant a abandonné ses projets de développement des imprimeries de province (au détriment, donc, de l'emploi dans la PQR) pour construire le centre d'impression de Roissy en concluant avec le Comité inter du Livre parisien un accord avantageux pour celui-ci.

Le niveau des équipes décentralisées (rédactions locales), encore absent des négociations, a pour l'avenir des chances de venir à l'ordre du jour avec le développement de la décentralisation. Ce niveau pose des problèmes particuliers dans la mesure où sa taille gêne, en général, l'expression légale des salariés (difficulté de trouver des candidats délégués sur des effectifs peu nombreux, absence de comité d'entreprise) et où les équipes sont constituées de personnels aux statuts et aux conditions de travail différents (journalistes, ouvriers, administratifs). Leur petite taille rend par ailleurs assez difficile la gestion des rotations du personnel et des remplacements : congés, maladies, stages de formation, week-end (le journal paraît 6 fois par semaine alors que personnel ne travaille que 5 jours) ; les solutions les plus couramment envisagées par les directions sont un recours accru aux contrats à durée déterminée et au travail à temps partiel. De plus, elles mettent au premier plan la question de la mobilité géographique du personnel. Enfin, comme nous l'avons déjà mentionné, l'existence de ces équipes pose au premier chef la question des accords catégoriels : sont-ils viables dans un tel contexte de travail, et à quel niveau - local, entreprise, national - se situeraient alors les responsables compétents pour leur négociation et leur signature ? ■