



HAL
open science

Maîtriser les Nouvelles Technologies pour contrôler l'emploi: chemin de fer électronique et action collective

Jean Louis Renoux

► **To cite this version:**

Jean Louis Renoux. Maîtriser les Nouvelles Technologies pour contrôler l'emploi: chemin de fer électronique et action collective. Democratic Participation in Employment and Societal Regulation Employment and Societal RegulationParticipation, Organizational Democracy and Self-Management, Jun 2011, Cachan, France. hal-00677466

HAL Id: hal-00677466

<https://hal.science/hal-00677466>

Submitted on 8 Mar 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

MAITRISER LES NOUVELLES TECHNOLOGIES POUR CONTROLER L'EMPLOI : CHEMIN DE FER ELECTRONIQUE ET ACTION COLLECTIVE

Jean Louis Renoux Paris 9 IRISSO

Lors de réorganisations liées à l'introduction de Nouvelles Technologies, quel rôle peuvent jouer les IRP ou la négociation collective dans la définition des postes, des fonctions, des nouvelles qualifications ainsi que dans le contrôle des droits sur les emplois? Nous analysons les produits de la mobilisation par les acteurs de l'entreprise du cadre de l'expertise Nouvelles Technologies afin de rechercher les éventuels processus d'extension des régulations de la relation d'emploi dans les productions normatives, les fiches métiers, les grilles de classification et de qualification. Plusieurs arènes peuvent donner lieu à débats ou négociations sur l'organisation du travail, le Comité d'Entreprise et sa commission Nouvelles Technologies, la commission Formation, la négociation collective de la GPEC. Quelle est la portée de ces négociations, quelle régulation de la relation d'emploi autorisent-elles ? D'autre part, quels sont les rôles respectifs des différentes IRP dans la régulation de l'organisation du travail.

Dans la perspective d'une gouvernance multi-niveaux de la relation d'emploi, nous cherchons à établir l'existence d'une continuité ou d'un emboîtement entre les quasi-négociations d'entreprise sur les technologies organisées et les négociations collectives concernant la relation d'emploi dans les qualifications, les catégories d'emploi, la formation au niveau de la branche.

L'information consultation du CE et du CHSCT en vue de l'introduction de Nouvelles Technologies,

Deux dispositifs répondent à l'institutionnalisation de la négociation autour des technologies : l'un est relativement ancien : l'information en vue de la consultation du CE lors de l'introduction de Nouvelles Technologies, il s'articule dorénavant avec la GPEC découlant de l'obligation triennale de négociier instaurée en 2005 avec la loi de modernisation sociale, nous l'illustrons avec les cas de HFA et de Canal+.

La loi d'octobre 1982 crée le droit d'information en vue de la consultation du CE préalablement à tout projet important d'introduction de Nouvelles Technologies lorsque celles-ci sont susceptibles d'avoir des conséquences sur l'emploi, la qualification, la rémunération, la formation ou les conditions de travail (L2323-13,14). La loi de décembre 1982 instaure la consultation obligatoire du CHSCT en cas de projet important modifiant les conditions de travail (L4612-8). Ces deux lois prévoient les conditions dans lesquelles les IRP peuvent recourir à l'expertise rémunérée par l'employeur (L2325-38, L4614-12, 13).

La loi de janvier 2005 instaurant l'obligation de négociier la GPEC rend la communication annuelle de la stratégie au CE obligatoire.

Les consultations du CE et du CHSCT représentent l'opportunité de débattre de l'organisation du travail dans l'entreprise. La procédure reste cependant peu utilisée dans les médias jusqu'aux années 2000. Plusieurs raisons expliquent cette situation : la croissance continue du secteur masque les éventuelles suppressions d'emploi et la décision de modernisation fait souvent l'objet d'un consensus sur le progrès technique.

La situation change dans les années 2000 lorsqu'il devient évident que les technologies organisées visent à la réduction des emplois. La consultation Nouvelles Technologies est alors mobilisée par les IRP, dans un registre propositionnel ou conflictuel (Didry, 1998), sur les conséquences des changements techniques comme les suppressions d'emploi, l'augmentation de la charge de travail, le manque de formation aux outils ou la modification des conditions de travail.

Encadré 1 L'information consultation sur l'introduction de Nouvelles Technologies.

L'enjeu de l'innovation technique : un enjeu du contrôle des emplois chez HFA

La numérisation à HFA n'est pas chose nouvelle, la composition et le pré-presses utilisent depuis près de 20 ans des équipements informatiques dont les générations se sont succédées. Au début des années 90, l'introduction de la PAO¹ avait donné lieu à la négociation

¹ Publication Assistée par Ordinateur. L'introduction de l'informatique dans les rédactions et les chaînes de fabrication a été négociée dans la PQR et annexée aux conventions collectives des journalistes et des ouvriers, ce n'est pas le cas de la presse magazine d'information (SPMI) à laquelle adhère HFA, de création plus récente, elle n'a pas signé d'accord de branche sur ce thème.

collective d'un accord de branche et d'un accord d'entreprise, il prévoyait la transformation d'emplois des photocomposeurs et des typographes vers les rédactions si bien qu'en une décennie, les emplois d'ouvriers ont disparu de HFA¹ soit par transformation soit par externalisation vers la filiale HAFIBA². Un certain nombre de ces transferts ont eu lieu principalement vers des emplois de secrétaire de rédaction³ et dans une moindre mesure de rédacteurs graphistes et de cadres techniques. Toutefois, les délimitations fonctionnelles entre rédactions⁴, publicité et fabrication perdurent reproduisant en partie deux frontières historiques, celle du « mur de l'argent »⁵ séparant les activités journalistiques de celles de communication payante et celle du marbre séparant les journalistes des ouvriers et techniciens de la retouche et de la fabrication. Si les frontières symboliques des métiers subsistent, il n'empêche que les emplois sont transformés, la saisie de texte est dorénavant assurée à 100% par les journalistes et l'essentiel du travail de mise en page et de retouche est remonté en rédaction dans les mains des rédacteurs graphistes à la fois journalistes et techniciens, les transformations d'emploi sont résumées dans le tableau ci-dessous.

¹ Les sièges éditoriaux parisiens ne comptent plus en 2009 aucun emploi ouvrier qualifié en dehors des services généraux. Comme nous le verrons plus loin avec la PQR, les départs anticipés à la retraite représentent la majorité des réductions d'emploi.

² Filiale à 50% avec Bayard Presse pour la photogravure.

³ Les secrétaires de rédaction sont les plus favorables à l'introduction des systèmes de production numérique et au nouveau chemin de fer électronique. En tant que chefs de gare selon leur expression (entretiens 2008 Fémina), le chemin de fer électronique leur procure une meilleure visibilité et facilite leurs tâches de coordination. La direction de HFA s'est appuyée sur les secrétaires de rédaction dans les rédactions pilotes pour lancer les premières expérimentations.

⁴ La rédaction est le lieu de la créativité et de l'intuition partagée du collectif de rédaction. C'est bien sûr le lieu où est cultivée la relation avec le lecteur, courriers, panels, études, qui permet de concevoir le contenu qui l'intéresse dans le cadre du contrat de lecture.

⁵ La rédaction s'interdit de créer des liens entre rédactionnel et publicités et refuse de placer les encarts publicitaires dans la maquette de la page. Les grands emplacements sont réservés à l'avance par le service publicité mais le placement des petites publicités dépend de l'aspect final de la page après placement des photos et des textes. La rédaction ne veut pas intervenir à ce stade, avant le déploiement du chemin de fer électronique, cette tâche de placement des petites surfaces était réalisée en aval par un technicien de la composition lors de la photogravure. (Entretien rédacteurs graphistes HFA 2008)

	Process PAO	Process <i>Workflow</i>	Organisations syndicales majoritaires parmi les salariés concernés
Rédaction papier	Journaliste	Journaliste	SNJ
Saisie texte	Compositeur, claviste	Journaliste	Initialement Chambre Typo, Syndicat des correcteurs puis SNJ
Mise en page	Secrétaire de rédaction,	Secrétaire de rédaction, rédacteur graphiste	SNJ, SNJ-CGT SNCTLC
Fabrication	Fabricant ¹	Fabricant	SNCTLC, UGICT CGT
Préresse	Photocompositeur, correcteur, photographe	Tâches transférées en rédaction	Chambre Typo, Syndicat des correcteurs
Imprimerie	Technicien, Imprimeur	Technicien, Imprimeur	SIP

Tableau 1 Les transformations d'emploi dans la numérisation de la presse magazine. En grisé les modifications liées au *workflow* numérique.

Le tableau suivant présente trois versions des définitions de fonctions du rédacteur graphiste, une qualification illustrant les transformations d'emploi en cours. Les définitions de fonction négociées (colonne 1) en 1988 ne font plus l'objet actuellement de négociations nationales dans la presse magazine mais bien que les intitulés aient vieilli les acteurs préfèrent ne pas les renégocier et conserver cette référence de branche. De ce fait, des dispositifs gestionnaires comme les entretiens annuels (colonne 2) ou les fiches projet (colonne 3) produisent de nouvelles définitions de fonction au travers des descriptions des missions mais si elles sont discutées, elles ne sont pas validées par la négociation collective. Cette situation n'est pas particulière à la branche et illustre la pérennité des grilles de classifications relevée par Saglio (Saglio, 1999) malgré les évolutions technologiques.

¹ Fabricant : il étudie la faisabilité des demandes de la rédaction, établit les devis de la fabrication selon le nombre des pages, leur complexité, il rassemble les éléments et les prépare pour l'impression, gère les cahiers et les brochages ou agrafages. Après l'impression, il fait le compte rendu de la production.

Rédacteur gra- phiste ¹	Livret hebdoma- daires SNJ 1988	Fiche entretien annuel HFA 2006	Fonction <i>workflow</i> numérique 2008
Définition de fonction	Ce journaliste, sous l'autorité de la rédac- tion en chef, conçoit, prépare, réalise ou fait exécuter la présentat- ion graphique des textes, photos, dessins et, d'une manière générale, de tous les éléments visuels du journal.	Il est responsable de la mise en page d'une partie du magazine. Il propose la mise en page et s'assure nota- mment de la bonne lisibilité de l'ensemble, de l'équilibre entre les textes et les visuels, de l'harmonie de la page.	Mise en page, concep- tion technique et suivi PAO, réalisation de couverture, suivi de l'image du transfert à la publication, concep- tion de nouvelles pages.
Définition des tâches	Non	Monter les pages, construire une ma- quette, créer les fi- chiers informatiques de base, suivre l'évolu- tion de la page jus- qu'au BAT.	Détourage, placement des photos, insertion des publicités, correc- tion de la chromie.

Tableau 2 Exemple des qualifications et définitions de fonction du rédacteur graphiste, en grisé, les nouvelles tâches.

Dans le tableau ci-dessus, nous constatons que les définitions de fonction, négociées ou non, situent le rang et les limites de responsabilité mais n'indiquent pas les tâches qui font l'objet de régulations locales dans les rédactions. Avec le *workflow* numérique, nous repérons le transfert des tâches techniques des emplois ouvriers vers les rédacteurs graphiste, il s'agit notamment du transfert haute définition des photos et de leur correction chromique. Le débat sur la régulation de l'allocation du travail va dès lors porter sur l'évaluation de la charge de travail représentée par ces nouvelles tâches et sur l'opportuni-

¹Les rédacteurs graphistes se désignent volontiers à HFA comme maquettiste et mettent en avant la composante artistique de leur métier, dans la définition de la maquette du journal avec le directeur artistique et dans la composition des pages.

té de les faire réaliser par les rédacteurs graphistes, il se déroule à la fois dans la hiérarchie et dans les IRP à l'occasion de l'expertise Nouvelles Technologies.

Les éditeurs de magazine souhaitent rendre les rédactions plus polyvalentes en y intégrant la plupart des opérations de conception et de mise en forme car ils estiment fond et forme dorénavant indissociables. La sophistication graphique croissante des magazines donne toujours plus de place à l'iconographie, les maquettes complexes consacrent la prépondérance du visuel sur le texte¹ car la page doit raconter l'histoire avant le texte au premier coup d'œil, histoire dont la publicité fait maintenant partie. La pratique de la retouche photo et du détourage² s'applique désormais à toutes les illustrations et le travail du directeur artistique prend toujours plus d'importance au sein du studio³. Enfin, les traitements des photos jusque-là réalisés dans la filiale HAFIBA par photogravure impliquent des délais et des coûts que le management de l'entreprise souhaite diminuer. En vue d'intégrer les différents métiers de la rédaction, HFA étudiait depuis 2005 le chemin de fer électronique, un projet de numérisation des rédactions réunissant les efforts du service informatique, de la fabrication et du management afin de développer en interne⁴ les applications informatiques de la rédaction.

Le projet mis en sommeil devant l'hostilité des plus grosses rédactions (Match, Elle) est relancé par le management en 2007 en même temps que le PSE du Groupe Lagardère avec deux nouveautés : l'annonce d'une méthode de changement plus participative et le

¹ J.M. Charon (Charon, 2001) explique l'existence du noyau collectif de la rédaction par la nécessité de concilier le visuel, le rédactionnel et le marketing pour proposer un parcours et un récit avant tout visuel identifiant le magazine et le distinguant de sa concurrence proche. La créativité de la rédaction mobilise les différents acteurs du contenu, rédacteurs, auteurs, photographes, iconographe, maquettistes, directeur artistique, qui vont identifier les thèmes, les sujets, les angles qu'ils n'ont pas encore traités. Le canevas d'un numéro se dessine ainsi par propositions successives, abandons, selon les disponibilités des différents rédacteurs, photographes et auteurs qui pourraient être sollicités. Ce processus implique l'éditeur, le rédacteur en chef, le directeur artistique, des journalistes, des pigistes, et également des responsables des ventes ou du marketing. La répartition exacte des responsabilités et des tâches dans chaque rédaction ne peut être que le fruit d'une régulation autonome et endogène, elle repose sur les règles d'allocation par la fonction et le rang analysées dans le chapitre 4.

² Le détourage consiste à isoler le sujet central de la photo de son arrière-plan, soit en le soulignant soit en effaçant ce dernier.

³ Le studio correspond à la production artistique du magazine à distinguer de la rédaction proprement dite.

⁴ La direction informatique de HFA possède les ressources internes nécessaires à un développement de ce type, il n'a pas été fait appel à des prestataires pour ce développement stratégique.

recentrage sur deux applications de coordinations des rédactions, le chemin de fer numérique et le prépresse¹. Ces deux applications concernent surtout les secrétaires de rédaction et les rédacteurs graphistes et seront, selon le management, sans conséquences sur le fonctionnement de la rédaction et les activités des journalistes écrivains². Le projet est relancé avec deux rédactions pilotes : Femina et TV Hebdo dans lesquelles les nouveaux outils sont déployés. Mais les critiques sont nombreuses envers un *workflow* trop séquentiel³ imposé par le logiciel qui a pour conséquence de limiter l'autonomie de chaque intervenant en rendant les étapes de validation incontournables et les retours en arrière⁴ impossibles.

Au contraire de la mobilisation massive contre le PSE, sur ces questions techniques, il s'avère difficile d'obtenir une mobilisation⁵ de l'ensemble des salariés afin d'ouvrir une négociation collective. Par conséquent les représentants des salariés regroupés en inter-syndicale au CE vont s'appuyer sur une procédure obligatoire omise par la direction, l'information en vue de la consultation du CE lors de l'introduction de Nouvelles Technologies afin d'ouvrir le débat et de suspendre le déploiement, ce qu'elles obtiendront. Le principe d'une consultation pour chaque rédaction⁶ est arrêté ce qui permettra d'évaluer les conséquences de l'introduction des Nouvelles Technologies et de négocier

¹ Le chemin de fer numérique consiste à visualiser et à éditer sur écran les différentes pages qui composeront le futur numéro dans leur état d'avancement. Le prépresse représente l'ensemble des opérations techniques de retouche, correction chromique, calage de la future page avant l'impression.

² La rédaction comprend des journalistes écrivains (reporters, rédacteurs...) et des journalistes techniques (secrétaires de rédaction, rédacteurs graphiste...).

³ Le workflow séquentiel est le flux d'opérations et de validation imposé par le logiciel du chemin de fer électronique, il est dit séquentiel car les opérations sont programmées successivement, séparées par des étapes de validation. Un logiciel peut être contributif lorsque tous les intervenants interviennent sur le même objet simultanément.

⁴ D'après un rédacteur : « La démarche des informaticiens a été : comment on fait un journal, cela démarre avec le sommaire avec la conférence de rédaction, le rédacteur en chef et le directeur de la rédaction constituent un sommaire, puis cette logique a été traduite dans l'outil informatique en séquence. Il faut donc le sommaire pour faire le chemin de fer, puis il faut un chemin de fer pour faire le mur de production. » (Entretiens rédacteurs graphistes HFA 2008). Les informaticiens de HFA s'inspirent d'une logique de traitement de type ERP avec des étapes de saisie et de validation, assez loin d'une application collaborative.

⁵ Dans le C3, nous évoquons la communauté pertinente de l'action collective réunie pour la défense de l'emploi et la forte mobilisation des salariés. Le déploiement du chemin de fer électronique a lieu au même moment que le PSE de HFA. En outre, chaque rédaction peut être considérée comme un cas particulier et il faudra ajuster les métiers et les postes par une négociation distincte collective et individuelle dans chacune d'elles selon la règle des fonctions et des rangs.

⁶ HFA regroupe près de 40 rédactions de magazines.

pour chacune d'elles les répartitions de tâches. Pour réaliser ce programme, les élus du CE s'adjoignent l'assistance d'un expert afin d'évaluer les conséquences sociales des changements d'outils et d'organisation du travail.

Un seul projet technique, mais des stratégies d'acteurs divergentes.

L'expertise révèle une modification des objectifs du projet recentré sur la réduction des coûts du pré-*pre*sses¹ des rédactions par l'internalisation des tâches de numérisation des photos. Une fois les photos numérisées dans les rédactions, leurs traitements pourront être externalisés² ou internalisés selon les prix, délais et qualités recherchés par le management.

Le glissement des objectifs initiaux du projet de chemin de fer n'est pas uniquement le produit d'une contingence ou d'une rationalisation managériale des coûts, il traduit également une réorientation issue d'un consensus entre managers techniques et représentants de la CGT sur l'internalisation³ des opérations de photogravure et le développement d'un outil informatique spécifique en interne. Le management y voit l'opportunité d'étendre les tâches des secrétaires de rédaction et des rédacteurs graphistes et les représentants CGT-Cadres⁴ l'occasion d'affirmer les droits de propriété sur les emplois cor-

¹ Le pré-*pre*sses désigne toutes les étapes techniques entre la rédaction et l'imprimerie. Il s'agit du scan des photos en haute définition, de la correction chromique, de la retouche, du montage, de l'épreuvage puis de la photogravure pour l'imprimerie.

² Le détournage et la correction chromique des photos ont été proposés par lots à des sociétés néerlandaises et indiennes, l'expérience s'est révélée décourageante en terme de qualité et a été stoppée. Cependant la possibilité d'une mise en concurrence mondiale existe et valide l'idée d'une pression sur les prix du travail interne (emplois et rémunérations).

³ Selon un cadre de la fabrication : « un, on sait qu'il y a un transfert de travail de l'extérieur vers l'intérieur, deux, on redéfinit les responsabilités de chacun dans cette nouvelle situation, trois, on fait des formations. Si on les écoute bien nos directeurs, il faut former les gens en premier. Ce n'est pas parce que tu les as formés que tu définis leurs responsabilités et leurs charges. Un, les recrutements nécessaires, deux, la définition des responsabilités, trois les formations. Sinon cela apparaîtra comme une formation obligatoire. Tant qu'il n'y a pas les renforts, on ne discute pas des responsabilités nouvelles et des formations. » Séminaire Evergreen 9 juin 2007.

⁴ Chez HFA, les cadres CGT peuvent adhérer au SGLCE (le Livre) ou au SNCTLC-CGT et sont membres de l'UFICTLC.

respondants à ces métiers, des emplois très qualifiés dont la croissance est assurée par le transfert des tâches pré-presse¹.

Les délégués CGT représentant les fabricants et les informaticiens ont pris l'initiative de discuter et de mettre au point les modalités du déploiement, ils ont ensuite présenté un projet chiffré à la Direction Générale du HFA et négocié les échanges en termes d'emploi. Les cadres CGT de l'informatique et de la fabrication acceptent de jouer un rôle actif dans l'adoption des nouveaux outils et négocient en échange la ré-internalisation des emplois grâce aux outils de transferts et de retouche des photos. Cette stratégie de développement du marché interne du travail aboutira début 2010 à la requalification d'une trentaine de pigistes rédacteurs graphistes et rédacteurs. L'accord n'est pas formalisé mais constitue néanmoins une *rationing transaction* car les représentants CGT reçoivent de la Direction Générale le pouvoir d'allouer des ressources au projet qu'ils présentent et se voient reconnaître une gouvernance de la relation d'emploi des métiers techniques de la rédaction limitant l'autorité hiérarchique dans ce domaine. La transaction porte sur le transfert de droits de propriété sur les emplois de journalistes techniques et sur un état futur de la règle d'allocation des tâches dans les rédactions.

Les fabricants s'inscrivent dans la continuité des syndicats de métier et des « sublimes » détenant les savoir-faire incontournables du passage du texte à la publication entre rédaction et imprimerie, leur métier consiste à évaluer la faisabilité et le coût d'une édition. Ils sont à la fois experts dans la gestion de la production et dans l'appropriation des outils et les changements technologiques, en tant que tels, ils estiment juste et légitime de répartir le travail de prépresse vers les rédactions et de redéfinir les tâches de rédacteurs graphistes. Ce faisant, ils perpétuent la tradition de la commandite² et bien qu'elle n'ait pas cours à HFA, les fabricants ont élaboré un *business plan* afin de justifier économique-

¹ HFA compte en 2008, 98 secrétaires de rédaction, 114 rédacteurs graphiste. Selon le syndicat CGT, 30 emplois supplémentaires pourraient découler de l'intégration des tâches du prépresse.

² La commandite est la forme d'organisation des ouvriers fabricants de la presse. Jusqu'aux années 50, un fabricant négociait quotidiennement avec l'éditeur le prix du travail de composition et d'impression selon sa complexité et les délais.

ment la ré internalisation du travail de pré presse. Une délégation syndicale l'a présenté à la Direction Générale, ce qui a permis d'emporter la décision en démontrant le savoir-faire gestionnaire des fabricants. Pour leur part, les informaticiens défendent leurs territoires d'emplois avec des projets de développement étudiés et développés en interne. En proposant des outils adaptés spécifiquement aux rédactions de HFA, ils intègrent l'organisation du travail particulière à chaque rédaction dans le chemin de fer électronique et s'assurent à l'avenir d'un volume de maintenance et de support. De la sorte les informaticiens contrôlent mieux leurs emplois en se rapprochant des rédactions où ils exercent des fonctions de support de l'exploitation auprès des journalistes, ils ne dépendent plus de l'organisation par projet que leur management souhaitait imposer.

Les cadres, informaticiens ou fabricants, ont pris la relève des ouvriers dans les rangs de la CGT du Livre et acquis un pouvoir hiérarchique dans la définition des projets et des organisations. Ils jouissent d'un rapport de force favorable pour se rendre indispensables en assurant la gestion de la formation et l'adaptation des personnels aux Nouvelles Technologies qu'ils installent et maîtrisent. Dans cette perspective, ils soutiennent à la fois la nécessité de modernisation des outils et la revendication de l'extension des emplois et des métiers de secrétaire de rédaction et de rédacteur graphiste qui constituent les modalités du changement qu'ils proposent à l'intersyndicale.

En s'appuyant sur la symbolique universelle du métier (Piotet, 2002, p. 17) pour élargir les contenus des activités et accroître les emplois de rédacteurs graphistes, les représentants du Livre souhaitent étendre leur contrôle des emplois dans la rédaction¹ une stratégie que la CGT du Livre conduit dans toute la presse écrite². Elle s'appuie sur un schème d'interprétation fondé sur la notion de filières de métiers complémentaires et solidaires dans le process numérique, ce schème est pensé comme catégorie de l'action collective

¹ A la suite de l'accord d'entreprise qui a permis à certains ouvriers et techniciens du prépresse de passer au secrétariat de rédaction ou à la maquette avec le statut de journaliste.

² Au niveau de l'entreprise, cette stratégie présente le risque d'opposer deux syndicats CGT de métier, celui des journalistes SNJ-CGT et les ouvriers et cadres du Livre dans la mesure où les fonctions d'editing, de visuel peuvent être revendiquées par les deux groupes professionnels.

des métiers du *workflow* numérique¹ et renouvelle l'interprétation des métiers. Une partie des syndicats du Livre dispose d'une institution de formation professionnelle Médiagraf² fournissant une ressource de formation organisée selon ce même principe de filière des métiers du *workflow*, illustrant les capacités des syndicats du Livre de contrôle collectif des transformations d'emploi et d'extension des régulations en dehors de l'entreprise.

La CFDT dans une orientation de syndicalisme d'entreprise vise un dépassement des divisions entre métiers à l'intérieur des rédactions et fait prévaloir un projet d'entreprise agréant les intérêts³. Dans cette politique, le changement des organisations est un cadre générique, Nouvelles Technologies ou autre, il constitue un projet rationnel d'efficience partagée et doit s'étudier rédaction par rédaction avec la participation des salariés concernés. La maîtrise du changement est une question d'organisation, les négociations doivent porter sur les ressources, la hiérarchie intermédiaire, le temps, les formations, finalisées par accord d'entreprise puis de branche. Le sujet technique proprement dit de l'intégration prépresse n'est pas remis en cause par la CFDT alors qu'il pourrait l'être, les modalités d'interconnexion avec les imprimeurs présentent des alternatives qui sont laissées aux spécialistes (ici les fabricants). Pour la CFDT, l'expertise Nouvelles Technologies doit fournir une réponse sur l'organisation la plus rationnelle et la définition du poste de rédacteur graphiste, d'en débattre en intersyndicale afin de formuler des alternatives et de regrouper les techniciens des rédactions sur ces scénarios. Là où la CGT s'appuie sur une représentation transversale du métier, la CFDT tente de formuler un

¹ La conception séquentielle du workflow constitue une référence symbolique à la solidarité de chaîne où chacun est à la fois tributaire et solidaire des postes adjacents, l'action collective concerne la chaîne modernisée dans une version numérique, le workflow. Cette référence mythique permet de dépasser les apories entre l'organisation par postes de la production industrielle et les organisations du travail par fonctions ou domaines cognitifs qui sont celles des journalistes, secrétaires de rédaction et rédacteurs graphistes.

² Médiagraf a monté une chaîne de production numérique, maquette complète des applications proposées à HFA qui a servi de modèle au déploiement du numérique de HFA. (Entretiens Médiagraf 2010).

³ Selon la Secrétaire du CE : « Il est important d'avoir un groupe de professionnels dans les rédactions qui soient des amis, pas forcément des élus ou membres de nos syndicats, mais pour appuyer ce qu'on va proposer sur le chemin de fer. Les fabricants, c'est fait, mais il faut aussi les maquettistes. Des gens qui réfléchissent pour proposer les bonnes formations, les propositions, les bons tempos, les bons calendriers, les bons effectifs. C'est la deuxième chose qu'il nous faut, cela peut être une stratégie, mais il faut qu'elle soit intersyndicale, intercorporatiste. Pour qu'elle dépasse les différences, comme on a fait pour l'ARTT. » Séminaire Evergreen 9 juin 2007.

projet d'entreprise qui puisse amener à négocier les organisations, les qualifications et les temps de travail à l'image de ce qui a été réussi avec l'ARTT et plus récemment à la documentation. Moins directement orientée sur l'emploi et moins en résonance avec les symboliques d'identification des métiers, cette stratégie sera finalement peu lisible pour les salariés et se fondera dans la revendication du métier et de l'emploi portée par la CGT.

Les journalistes écrivains et leurs représentants, SNJ et SNJ-CGT, ne participeront que marginalement à la procédure d'information en vue de la consultation, premièrement car ils sont volontairement peu présents dans les IRP, deuxièmement parce que les questions de chemin de fer électronique et d'intégration de prépresse sont considérées ici sous l'angle technique et non pas sous l'angle de la profession. Par contre, ils seront attentifs aux développements du chemin de fer électronique et à ses conséquences sur la réutilisation des articles, ce que nous verrons plus bas. Pour les journalistes, le contrôle des emplois se situe à la fois dans la rédaction et la profession, il n'est pas dépendant des outils mais peut les mobiliser afin d'englober de nouveaux regroupements de fonctions comme l'editing¹.

Pour la direction, les technologies organisées sont un moyen de redéfinir le périmètre de l'activité et d'augmenter la productivité par l'internalisation du prépresse et la réutilisation des textes écrits dans plusieurs publications. Le management voit en outre dans l'extension des tâches des journalistes techniciens, un des moyens de limiter la revendication des journalistes écrivains à la propriété intellectuelle. En considérant le magazine comme une œuvre collective des salariés de la rédaction, les employeurs au sein du SPMI réaffirment le droit de propriété de l'entrepreneur sur toutes ses publications. Les

¹ L'editing concerne toutes les tâches de mise en forme, le chapeautage, le rewriting, le montage dans la maquette, etc. Les emplois de l'editing, secrétaire de rédaction et rédacteur graphiste, sont polyvalents et représentent une zone frontière entre journalistes et techniciens. Les états généraux de la presse recommandent la formation des journalistes aux questions de mise en scène de l'information et au visuel, aujourd'hui assurés par les secrétariats de rédaction, les directions artistiques et les maquettistes. L'extension des tâches des journalistes écrivains vers la technique de fabrication ne date pas d'hier, les accords PAO de 1986 vont dans ce sens. Les organisations syndicales des journalistes n'ont accepté d'intégrer des anciens ouvriers de fabrication dans les rédactions qu'à la condition qu'ils obtiennent le statut de journaliste. Lorsque les employeurs ont voulu passer outre, comme dans le cas du Figaro en 1991, les journalistes ont pu s'y opposer et y mettre fin (Cornu & Ruellan, 1993).

journalistes écrivains n'auraient alors pas plus de droits à la propriété intellectuelle que les journalistes techniques, secrétaire de rédaction et rédacteur graphiste.

Les technologies organisées contribuent à renforcer le contrôle hiérarchique par la mise en flux des opérations et leur meilleure visibilité, pour les cadres dirigeants, elles fournissent les moyens techniques de suivi de l'activité et de consolidation au niveau du Groupe sur le principal poste budgétaire des frais d'impression et du papier suivi au jour le jour au fur et à mesure de l'avancée de la construction du numéro. Elles fournissent l'opportunité aux cadres intermédiaires de négocier les choix techniques avec les fabricants et techniciens du Livre afin de s'assurer la visibilité et la continuité du processus industriel et de renforcer leurs ressources de pouvoir¹ dans le processus d'échange à long terme de la relation d'emploi.

La superposition des règles d'affectation du travail, un obstacle à la construction d'une régulation de la relation d'emploi par le métier ?

L'utilisation des technologies organisées vise à augmenter la productivité des journalistes et à fluidifier le travail de mise en page. Dans ce cadre, la généralisation de postes polyvalents et l'intégration de la chaîne graphique remettent-elles en cause les règles antérieures d'affectation du travail ? Quelles sont les conséquences des technologies organisées sur les régulations de l'affectation du travail et la conduite de la relation d'emploi ? Pour mobiliser sur les emplois de secrétaire de rédaction² ou de rédacteur graphiste, les IRP ont besoin de construire une référence cognitive pour ces emplois à HFA. Ces qualifications datent de 1988 dans la branche et nous avons vu qu'elles avaient vieilli, cependant la principale difficulté est que chaque rédaction revendique une organisation du

¹ Nous avons analysé dans le chapitre 3 avec le PSE de HFA de quelle manière les hauts cadres du Groupe contrôlent le management des sociétés du Groupe. Les fonctions de l'ERP sont l'outil technique de ce contrôle managérial dans l'entreprise réseau que constitue Lagardère Groupe.

² Dans le début des années 90, la mobilisation des ouvriers du Livre encore présents au siège avait permis de négocier la transformation d'une partie de leurs emplois vers les rédactions, secrétaires de rédaction et rédacteurs graphiste, la communauté pertinente de l'action collective était alors fondée sur leur identité ouvrière et fabricante. Une fois journalistes, leur communauté d'action est celle de leur nouveau groupe professionnel.

travail différente des autres et des répartitions du travail spécifiques entre journalistes et techniciens, permanents et pigistes. Alors que le *workflow* est susceptible de provoquer un changement dans l'allocation du travail, les régulations existantes sont elles-mêmes controversées. Lors des débats en CE ou dans l'intersyndicale les tentatives d'exemplification des situations du travail des secrétaires de rédaction ou des rédacteurs graphiste ont renvoyé à des modalités bien différentes. Le métier n'étant que l'une d'elles, la profession, l'artistique sont d'autres références amenant autant d'exemples différents de situations concrètes de travail dans les débats. Pourquoi s'avère-t-il si difficile de construire les références à mobiliser pour transformer ces emplois ?

Généralement qualifié de groupe professionnel flou, les tentatives d'analyse du travail des journalistes sont rares et les résultats contradictoires (Ruellan & Thierry, 1998). Pour notre part, nous renvoyons à la règle d'affectation du travail par fonction et par rang pour comprendre le caractère situé des tâches et de l'allocation du travail. Exemplifier et défendre un emploi de journaliste ne fonctionne qu'au niveau d'une rédaction car l'emploi est relatif à l'organisation d'une rédaction particulière, à ses spécialités et aux rangs disponibles. Au-delà de ce périmètre, des valeurs, des hiérarchies, des règles de la profession, des normes juridiques sont invoquées dans les négociations collectives et fonctionnent comme modalités de structuration.

En revanche, aucune construction cognitive et normative du métier au-delà du collectif de travail n'existe pour les secrétaires de rédaction et les rédacteurs graphistes, journalistes techniques qui sont en concurrence avec les journalistes écrivains¹ sur les tâches de mise en forme, la maquette, le visuel. La frontière est mouvante et contestée entre tâches techniques assurées par les journalistes et techniciens devenant journalistes techniques, elle fluctue selon les rédactions et les rangs.

¹ Les journalistes écrivains ou rédigeants, reporters, rédacteurs produisent les informations ou les textes. Les journalistes techniques de la rédaction mettent en forme les contenus fournis par les journalistes écrivains. Cette frontière entre les deux groupes bouge selon les rédactions, les personnalités, les outils techniques.

Nous comprenons bien à ce stade le conflit de règles entre groupes professionnels, mais les conflits de régulation existent également à l'intérieur du groupe professionnel des journalistes techniques, secrétaires de rédaction et rédacteurs graphistes. Les règles d'affectation du travail des secrétaires de rédaction et des rédacteurs graphiste sont multiples et nous les analysons ci-dessous. La superposition ou l'hybridation des régulations de l'allocation du travail explique les difficultés pour ces salariés à décrire et à coordonner leurs fonctions dans l'organisation des rédactions et au-delà, leur échec dans la construction de routines et de normes professionnelles à reproduire lors des changements d'outils techniques et des réorganisations¹. Si la répartition du travail dans les rédactions suit la règle par fonction et par rang pour les journalistes écrivains, pour les journalistes techniques l'hybridation des règles est la règle exposant ces emplois aux comportements opportunistes des autres groupes professionnels et à ceux du management.

Voyons les processus d'allocation du travail concernant les journalistes techniques et tout d'abord le secrétaire de rédaction. Le secrétaire de rédaction est à la fois journaliste et technicien situé exactement entre les journalistes écrivains et les rédacteurs graphistes dans le process de production. D'un côté, le secrétaire de rédaction est journaliste et suit la règle d'affectation par la fonction, de l'autre son emploi spécialisé et technique le rattache à un poste dépendant d'un process technique.

Les règles d'affectation des tâches du rédacteur graphiste sont plus hybrides encore, les maquettistes ne sont pas uniquement des techniciens de la mise en page, ils sont aussi artistes et journalistes et relèvent à la fois de l'approche par la formation et par la production. Leur formation graphique et artistique² détermine à l'origine les postes sur lesquels ils travaillent et la répartition du travail avec la direction artistique du titre. Puis, selon la règle des fonctions et des rangs, le travail est réparti entre les salariés d'une même spécialité dans la rédaction. L'intégration du prépresse les rapproche un peu plus de la règle

¹ La superposition des règles d'allocation du travail interroge également sur la pertinence de cet outil d'analyse, nous discutons ce point dans la section 3 du présent chapitre.

² Généralement des écoles d'Arts Graphiques dont la référence est l'école Estienne.

par le poste défini par le *workflow*. Cette hybridation des règles¹ varie selon la taille de la rédaction, la spécialisation croissant avec sa taille, mais dans tous les cas, l'évolution des règles d'allocation est notable, les approches par la production sont favorisées au détriment des approches par la formation au moment du passage au chemin de fer électronique.

Aucune solution ne fait l'unanimité parmi les journalistes techniques dans la mesure où n'émerge pas un processus de régulation unique de l'affectation du travail. Le cadre de la procédure Nouvelles Technologies ne permet pas de dépasser cet obstacle cognitif car les acteurs ne sont pas en mesure d'identifier la pluralité des règles dans un environnement de travail en apparence unifié par le *workflow*. La branche professionnelle et la convention collective des journalistes² ne sont d'aucun secours pour baliser les trajectoires professionnelles faute de négociations sur ces thèmes. Dépourvue d'un cadre paradigmatique comme celui de la profession ou du métier ou plutôt pourvue de règles contradictoires, la négociation collective dans l'entreprise s'avère manquer d'un schéma cognitif suffisamment stable pour se saisir des conséquences des changements technologiques sur ces emplois.

La situation aboutit à un blocage car le groupe des journalistes techniques a le sentiment d'avoir beaucoup à perdre s'il ne parvient pas à maintenir l'équilibre entre le statut de journaliste et les savoir-faire techniques qui font son identité et sa spécificité dans la rédaction³, il ne peut prendre le risque de s'engager dans une nouvelle régulation qui lui paraît bien incertaine. Le *status quo* d'une régulation limitée au collectif de travail est

¹ La variété de la dénomination des emplois en témoigne : Rédacteur graphiste - Maquettiste - Graphiste / maquettiste - Illustrateur – Infographiste (Source Observatoire des Métiers de la Presse), les trois composantes, journaliste, artiste et technicien sont présentes.

² Dans la PQN ou la PQR, la problématique est la même avec le transfert des tâches techniques vers les journalistes rédigeants. Cependant, des solutions contradictoires ont été retenues, la PQN a fait le choix d'instaurer un éditeur réalisateur qui prend en charge les fonctions de secrétaire de rédaction et de mise en page avec un statut journaliste. La PQR a choisi d'élargir les tâches des journalistes rédigeants vers la mise en page.

³ Si les journalistes écrivains sont utilisateurs de techniques, ils ne se considèrent pas comme techniciens (Cornu & Ruellan, 1993). Les secrétaires de rédaction et les rédacteurs graphiste issus des techniques de fabrication se considèrent comme garants d'une qualité technique qui les légitime. Dotés d'un statut de journaliste, ils sont plus techniciens que journalistes lorsqu'ils appliquent une norme technique.

donc reproduit par absence d'action collective et les journalistes techniques ne s'opposent pas à la stratégie de contrôle des emplois de la CGT.

Pour les journalistes écrivains, leur mobilisation lors du changement renforce les institutions et les normes dont ils disposent. Les journalistes écrivains sont vigilants quant aux risques que l'intégration et les transferts de pages écrites entre sociétés du groupe Lagardère peuvent faire courir aux droits de propriété intellectuelle et aux droits d'auteurs¹. Les pages envoyées à l'imprimerie peuvent être démontées et réutilisées pour les sites web du groupe sans réelle possibilité de contrôle. Les représentants SNJ et SNJ-CGT ont négocié un accord dit « bi média² » dans l'entreprise afin de rémunérer de manière forfaitaire³ ce type d'usage, il suppose l'accord de chaque journaliste car il entraîne une modification du contrat de travail⁴. La mise en œuvre des Nouvelles Technologies a constitué un moment clef de la négociation collective concernant les droits à l'emploi et la relation d'emploi dans l'affirmation du droit à la signature (Saglio, 2007, pp. 203-204) car le groupe professionnel s'est mobilisé dans une même communauté d'intérêts sur la question des droits d'auteur aussitôt que la question du numérique de production s'est posée dans l'entreprise.

Les principes professionnels sont réaffirmés et renforcés par cette mobilisation du cadre du changement technique dès l'évocation de sa seule possibilité technique en l'absence même d'exploitation commerciale des contenus. Car les employeurs en imposant le schème d'interprétation de la « convergence » veulent croire que les différents médias ne feraient plus qu'un, reçus sur le même appareil ou distribués par le même réseau. Ce

¹ Comme le souligne le SNJ et la totalité des organisations syndicales de journalistes (SNJ, SCAM, 1998), chaque nouvelle technologie est l'occasion de débattre du droit d'auteur.

² Accord d'entreprise du 31 octobre 2008, l'accord bi média prévoit la rémunération forfaitaire des journalistes dont les Œuvres sont exploitées dans le même titre sous forme de publication écrite et sous forme électronique. Il précise les conditions de travail des journalistes rattachés à la rédaction papier et intervenant pour la rédaction Internet.

³ Rémunération de base forfaitaire de 1000 € annuels.

⁴ La question des droits d'auteur surgit à chaque fois qu'apparaît un nouveau moyen de diffusion (Khalid, 2000), aujourd'hui Internet. Les sites du groupe peuvent recevoir des articles provenant des pages démontées des magazines vendus sous forme papier. La qualification d'auteur est contestée par les employeurs qui qualifient la publication d'œuvre collective, résultat d'un travail collectif dont le journaliste ne serait que l'un des maillons.

schème est repris par tous les acteurs, employeurs, salariés et les journalistes qui pour leur part y voient le risque de concentration et de perte d'indépendance de l'information, la convergence serait antonyme de la pluralité démocratique.

Dans le cas des journalistes, la négociation collective d'entreprise aboutit à une rerégulation de la relation d'emploi en ajoutant à la relation salariale un droit à la signature et sa rémunération forfaitaire réservée aux journalistes écrivains¹ sans initialement référer à une négociation collective de branche². Un lien réciproque dans la négociation collective est cependant assuré entre les niveaux de l'entreprise et de la branche professionnelle car le droit de la propriété intellectuelle et ses normes juridiques négociés et inclus dans la loi Hadopi³ apportent un schème d'interprétation et des ressources normatives à la négociation du droit à la signature des journaliste salarié de l'entreprise et étendent ce droit à tout auteur journaliste, il concrétise une gouvernance multi niveau de cette relation d'emploi propre au groupe professionnel⁴. Nous voyons ici comment le groupe professionnel a été en mesure d'agrèger les intérêts des journalistes salariés, de l'entreprise à la branche professionnelle, sur une revendication de rémunération des droits de propriété intellectuelle⁵ afin de contrôler le marché des produits et par conséquent les emplois correspondants.

¹ L'objet de l'accord bi-média étant l'échange d'informations (textes, photos ou vidéo) entre la rédaction papier et la rédaction Internet, il exclut de fait les journalistes techniques qui à priori ne produisent pas d'information.

² La presse magazine n'a pas conclu d'accord sur les droits d'auteur même si le SPMI se déclare favorable à cette négociation. La PQN et la PQR ont conclu en 1999 des accords cadre sur cette question, ce dernier a fait l'objet d'une opposition par les syndicats de journalistes majoritaires. La notion d'entreprise de presse est au centre de ce conflit, la relation salariale d'un journaliste à une rédaction, à une publication et à une entreprise de presse n'entraîne pas son rattachement à un groupe et le libre usage par celui-ci des œuvres dans les autres titres possédés par le groupe.

³ La loi Hadopi et le code de la propriété intellectuelle renvoient à la négociation collective de branche ou d'entreprise le soin de fixer les conditions de rémunération forfaitaire des droits de propriété intellectuelle des journalistes.

⁴ Il faut remarquer que le SPMI et le SNJ sont à l'origine du projet de rémunération des droits d'auteur contenu dans la loi Hadopi, ce projet est préparé à la même époque que l'accord bi-média de HFA en 2007.

⁵ Nous ne nous avancerons pas sur le droit de la propriété intellectuelle des journalistes salariés et le principe d'œuvre collective qui sont toujours l'objet de débats doctrinaux. La négociation collective dans l'entreprise apporte une solution pratique à une situation juridique incertaine comme dans le cas de l'accord bi-média.

En revanche, l'utilisation pratique des outils numériques suscite peu de débats chez les journalistes écrivains. Selon la régulation par les fonctions et les rangs, les journalistes ne s'opposent pas à des ajouts de tâches si ceux-ci passent le cap de l'approbation par la hiérarchie professionnelle de la rédaction qui est seule garante de l'adéquation entre la charge de travail supplémentaire et les ressources en emplois¹ et formations². Le groupe professionnel est en effet favorable à son extension vers les emplois techniques et mène une stratégie intégrative vers les fonctions techniques (Cornu & Ruellan, 1993) comme nous l'avons analysé dans le chapitre précédent.

Bilan de la procédure d'information en vue de la consultation Nouvelles Technologies

Son premier résultat est l'affirmation des prérogatives du CE en matière d'organisation du travail et par conséquent de régulation des droits des salariés sur leurs emplois. Le projet de chemin de fer électronique n'est plus un euphémisme³ et accède à une reconnaissance, il se constitue en espace de délibération avec un lieu et des ressources : le CE et son expertise⁴. Les débats ont enfin le temps d'avoir lieu et permettent aux représentants des salariés de s'approprier ce projet complexe et ses enjeux, notamment sur les emplois et les métiers. La production d'un cadre cognitif, d'un schème d'interprétation partagé est le premier résultat tangible de la procédure d'information en vue de la consultation. Paradoxalement, les alternatives techniques ne seront jamais débattues durant l'ensemble de la procédure, seules leurs conséquences sur l'organisation de l'entreprise et du travail, sur les métiers seront traitées et parmi celles-ci les conséquences sur les métiers de rédacteur graphiste et de secrétaire de rédaction. Ce constat rejoint celui plus général de Tallard

¹ Selon la règle des rangs, la hiérarchie intermédiaire de la rédaction est composée de pairs journalistes, ils sont les garants d'une limitation de la charge de travail, cependant leurs ressources de pouvoir peuvent être limitées par l'adjonction de cadres gestionnaires.

² Dans le plan de formation de HFA, les formations pour les journalistes se limitent le plus souvent à des initiations au Web et à l'édition multimédia.

³ Pour le management, le projet de chemin de fer électronique ne modifie pas l'organisation du travail et reproduit strictement l'existant dans les nouveaux outils. De ce fait, une simple formation au poste doit suffire à l'adaptation des salariés et il n'y a pas lieu de conduire la procédure d'information en vue de la consultation en l'absence de changement important.

⁴ Le CE organisera un séminaire de clôture lors de la remise du rapport final, le séminaire Evergreen qui rassemblera tous les membres des IRP d'HFA afin de réaliser le bilan de la consultation.

(Tallard, 1987) et Reynaud (Reynaud, 1988) pour qui le système de relations professionnelles français ne traite pas directement des technologies mais seulement de leurs conséquences.

Le second résultat de la procédure est la modification des règles du déploiement numérique, d'une part la participation des salariés de la rédaction à la définition du projet sera étendue aux rédacteurs graphistes et aux salariés concernés¹, d'autre part, les organisations du travail des rédactions de HFA étant différentes², une information en vue de la consultation est imposée pour chaque déploiement. Mais le bilan de la procédure s'arrête là, elle a introduit une délibération, une quasi-négociation selon Reynaud (Reynaud, 1988, p. 16) sous la forme juridique d'une consultation sur les technologies organisées dans l'entreprise sans pouvoir déboucher sur la négociation collective des transformations d'emploi ni des qualifications dans l'entreprise ou *a fortiori* dans la branche. Si le bilan est mesuré en matière de négociation collective, le succès de la stratégie de l'emploi menée par la CGT³ est indéniable car les transactions sur le contrôle des emplois du marché interne parviennent à un résultat, la réintégration d'emplois externalisés, plus important, les acteurs en remobilisant le cadre d'action du métier le recréent en tant que modalité de structuration du marché interne.

A contrario, le schème d'interprétation des Nouvelles Technologies accepté par tous les acteurs comme le cadre de leurs interactions ne s'accompagne pas de ressources de pouvoir et des normes pour agir en vue d'exercer des choix alternatifs⁴. Dans ces conditions,

¹ Selon un cadre informatique : « Cela partait en vrille avec un passage en force de la DT sur toute la remontée photogravure, à priori c'est stoppé. On va remettre le truc sur des rails un peu mieux, faire participer aux réunions de lancement dans les rédactions les interlocuteurs concernés et non pas seulement les trinômes, cela veut dire les maquettistes, les DA, les gens concernés. » Séminaire Evergreen 9 juin 2007.

² Selon leur taille et leurs spécialités, les rédactions ne sont pas structurées de la même manière, nous pouvons distinguer les grosses rédactions qui traitent de l'information générale sur un rythme hebdomadaire, celles qui visent des publics particuliers, femmes, jeunes avec un rythme de parution hebdo, celles qui traitent d'un domaine particulier pour un public large comme les hebdomadaires télé et enfin celles qui traitent d'un domaine particulier pour un public ciblé sur un rythme hebdo ou mensuel. En revanche, les modalités de la division du travail sont comparables et reposent sur les régulations de la division du travail que nous avons analysées C4.

³ 18 pigistes seront intégrés dans les rédactions avec l'intégration des tâches de prépresse dans la rédaction.

⁴ Cette remarque vaut également pour l'employeur et le management qui ne disposent que d'une information très asymétrique sur les propositions des fournisseurs.

le processus de régulation n'est pas produit ou reproduit privant les acteurs de capacité d'actions sur les questions d'organisation du travail et d'affectation des tâches. Les différents ne peuvent être réglés dans le cadre des Nouvelles Technologies et restent donc clivants, l'intersyndicale de HFA préférera stopper les débats sur les Nouvelles Technologies, l'évolution des métiers et la GPEC pour consacrer ses ressources à améliorer les conditions de travail consécutives au PSE.

Conclusion du cas HFA : l'autonomie de l'entreprise dans la régulation du métier ?

Deux types de transformations d'emploi ont eu lieu lors de l'introduction du chemin de fer électronique, la première est la ré internalisation des activités prépresse et des emplois correspondant, la seconde le transfert des tâches techniques en rédaction et par conséquent la transformation d'emplois techniques en emplois journalistes. Ces deux modalités ont été rassemblées par les acteurs syndicaux dans un seul cadre d'action collective, celui du métier et non celui des Nouvelles Technologies qui ne leur a pas procuré de ressources symboliques et de pouvoirs équivalentes. Dans ce cadre, ils sont parvenus à contrôler les droits sur les emplois correspondants à ces transformations au moyen d'une rationing transaction conduite en dehors des IRP sans toutefois parvenir à des accords formalisés et validés par la négociation collective.

Le second constat empirique est celui de la multiplicité des règles et de l'hybridation des régulations de la division du travail dans les rédactions de HFA. Il questionne l'hypothèse faite par Marsden (Marsden, 1999) de la prédominance d'une règle sur les autres au sein de l'entreprise et par là son extension à d'autres entreprises et secteurs d'activité. Ce constat souligne l'importance d'une interprétation partagée des règles en vigueur et en fait une condition à leur extension par la négociation collective. La seule symbolique du métier se révèle insuffisante comme cadre d'une quasi-négociation sur les emplois de secrétaire de rédaction ou de rédacteur graphiste faute d'une construction identitaire et d'un schème d'interprétation des régulations des emplois en question, elle

souligne au contraire les stratégies opposées des acteurs dont l'enjeu est le contrôle d'emplois disputés par deux groupes professionnels.

Sur la question des transformations d'emploi, trois modalités de gouvernance de la relation d'emploi sont repérées : la première est fondée sur la (re)production des métiers, la seconde est centrée sur l'organisation rationnelle du travail par départements, la troisième est la régulation professionnelle des journalistes. Les deux premières modalités n'ont pas permis la reproduction ou l'extension des institutions de la relation d'emploi dans l'entreprise HFA ni *a fortiori* dans la branche. La troisième est la seule à déboucher sur une rerégulation de la relation d'emploi avec l'accord bi-média et la rémunération d'un droit à la signature pour les journalistes. Ces modalités montrent l'évitement de la négociation collective de branche que tous les acteurs voient comme un jeu perdant, les employeurs parce qu'il pourrait en résulter des contraintes sur les emplois et les qualifications, les organisations syndicales car elles préfèrent conserver les accords de 1988 plutôt que de risquer une négociation avec un rapport de force moins favorable dans la branche qu'à l'époque de leur signature¹.

Pour les techniciens, à la différence de l'introduction conflictuelle de la PAO dans les années 80², aucune négociation collective de branche n'a lieu aujourd'hui sur le contenu des métiers ou des qualifications et les technologies organisées ne sont plus considérées par les acteurs comme une modalité de structuration de la relation d'emploi. Même si les risques de perte d'emploi ou de perte de contrôle des droits sur les emplois sont toujours présents, l'absence de schème d'interprétation partagé, de ressources normatives et de pouvoir ne permettent plus de considérer le cadre des Nouvelles Technologies comme une modalité de structuration de la relation d'emploi ou dans les termes de Commons,

¹ Dans la PMI, la CGT est effectivement en position de relative faiblesse dans la branche par rapport à sa position dans la PQN ou la PQR. Dans l'entreprise HFA, elle dispose d'une réelle capacité d'action et de mobilisation comme le montre la mobilisation et la grève en juin 2009 pour la défense des accords d'entreprise. Il s'agit en effet de la première grève de 24 heures à HFA.

² Faisant suite au conflit fondateur de 1976 au Parisien Libéré sur la décentralisation des imprimeries parisiennes, l'accord PAO (86/88) négocié au niveau branche précisait les modalités de l'introduction du numérique et ses conséquences pour les journalistes et les techniciens en annexe de leurs conventions respectives.

d'aboutir en 2009 à une « *rationing transaction* » sur ce thème. En revanche, les techniciens du prépresse ont avec l'appui des fabricants obtenu un statut de journaliste technique (rédacteur graphiste) par une transaction dans le cadre des métiers du process. Enfin, les journalistes ont mobilisé le multimédia et le droit de la propriété intellectuelle pour négocier des accords adaptant les institutions de leur relation d'emploi.

Works Cited

- Charon, J. M. (2001). La presse magazine. Un média à part entière? *Réseaux*, n°105(1), pp. 53-78.
- Commons, J. R. (1990). *Institutional Economics : Its Place in Political Economy, Volume 2*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Cornu, G., & Ruellan, D. (1993). Technicité intellectuelle et professionnalisme des journalistes. *Réseaux*, n°62, 2-17.
- Didry, C. (1998, septembre). Les comités d'entreprise face aux licenciements collectifs, trois registres d'argumentation. *Revue Française de Sociologie*(n°3), pp. 495-534.
- Khalid, A. (2000). *La rémunération des journalistes*. Mémoire de D.E.A. Droit social, Université de Lille 2, Droit et Santé, Lille.
- Marsden, D. (1999). *Theory of Employment Systems: Micro foundations of societal diversity*. Oxford: Oxford University press.
- Piotet, F. (2002). *La révolution des métiers* (éd. Le Lien Social). Paris: PUF.
- Reynaud, J. D. (1988). La négociation des nouvelles technologies : une transformation des règles du jeu? *Revue française de science politique*, Vol.38(n°1), pp. 5-22.
- Ruellan, D., & Thierry, D. (1998). La presse locale assistée par ordinateur, ou l'intérêt d'un mode coopératif de production de l'information. Dans D. Thierry (dir.), *Nouvelles technologies de communication : impacts sur les métiers*. Paris: L'Harmattan.
- Saglio, J. (1999). Les fondements sociaux des hiérarchies salariales en France. *Travail et Emploi*, n°78, pp. 21-39.
- Saglio, J. (2007). L'ordre salarial en France : La faiblesse du consensus, gage de stabilité. Dans F. Vatin, *Le salariat, Théorie, histoire et formes* (pp. 187-206). Paris: La Dispute.
- SNJ, SCAM. (1998). *Le droit d'auteur : Le Livre blanc*. Consulté le novembre 26, 2009, sur SNJ: http://www.snj.fr/article.php3?id_article=168

Tallard, M. (1987, Février). La négociation des nouvelles technologies : éléments pour une comparaison de la France et de la RFA. *Droit Social*(n°2), pp. 124-130.