

**Technologies et nouvelles**  
**formes de travail :**  
le cas du secteur de la presse et  
de l'édition

Laure Lemaire  
avec la participation de  
Gérard Valenduc  
Patricia Vendramin

ETUDE RÉALISÉE EN 2000-2001 À LA DEMANDE DU

**Conseil wallon de Politique Scientifique**

---

**Version finale**  
**Mai 2001**

**Fondation Travail – Université ASBL**  
Centre de recherche Travail & Technologies

Rue de l'Arsenal, 5  
B-5000 Namur

Tél. (0)81-725122, fax (0)81-725128  
pvendramin@compuserve.com  
gvalenduc@compuserve.com

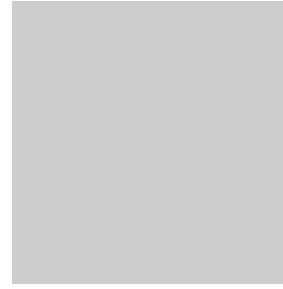
<http://www.ftu-namur.org>



# Sommaire

<b>Présentation</b>	<b>5</b>
<b>Chapitre I</b> <b>Les TIC et les nouvelles formes de travail</b>	<b>9</b>
<b>Chapitre II</b> <b>La presse et l'édition dans la nouvelle économie de l'information</b>	<b>25</b>
<b>Chapitre III</b> <b>Travailler dans la presse et l'édition à l'heure des TIC</b>	<b>85</b>
<b>Chapitre IV</b> <b>La presse et l'édition, un secteur emblématique ?</b>	<b>157</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>175</b>
<b>Table des matières</b>	<b>177</b>





## Présentation

Dans le cadre de leur programme d'évaluation des choix technologiques, le Conseil de Politique Scientifique (CPS) et le Conseil Economique et Social de la Région wallonne (CESRW) ont confié au Centre de recherche Travail & Technologies de la Fondation Travail-Université un projet de recherche sur la relation entre les technologies de l'information et de la communication (TIC) et les nouvelles formes de travail, qui comporte une étude détaillée du secteur de la presse et de l'édition. La recherche s'est déroulée de mars 2000 à mars 2001, l'essentiel des données empiriques ayant été collectées au second semestre 2000.

**Un double  
objectif : analyser  
le secteur de la  
presse et de  
l'édition, identifier  
des tendances  
plus générales**

L'objectif de la recherche est double. D'une part, il s'agit d'analyser l'évolution des produits, des services, des entreprises, des métiers et des emplois dans un secteur qui joue un rôle important en Belgique francophone et qui a en outre un impact culturel significatif. D'autre part, à la lumière de cette étude sectorielle, des tendances plus générales doivent être identifiées en termes d'organisation flexible, de nouvelles formes de travail et de transformation des compétences et des qualifications. Ce double objectif répond à la mission d'évaluation et d'anticipation des changements technologiques, confiée au CPS par la Région wallonne.

La recherche s'est déroulée en trois phases.

La première phase a permis de préciser une série de tendances et d'hypothèses sur les nouvelles formes de travail liées aux TIC et sur la transformation des métiers et des compétences. Elle a accordé une attention particulière au développement d'un modèle de production flexible basé sur des entreprises-réseaux, au commerce électronique et à l'apparition de nouveaux intermédiaires, ainsi qu'à l'externalisation (outsourcing). Elle a permis de caractériser l'évolution des formes de travail flexible et de travail atypique et d'esquisser différents scénarios de transformation des qualifications et des compétences. Ce travail a conduit à la formulation d'une série d'hypothèses, à évaluer dans les études de cas, et à la préparation des guides d'entretien et des clés d'analyse pour la phase empirique de l'étude.

La seconde phase, la plus importante, consiste en une étude détaillée du secteur de la presse et de l'édition, qui s'est déroulée en deux temps.

**Quatre branches ont été étudiées : l'imprimerie, les éditeurs de journaux, les éditeurs de livres et les diffuseurs-distributeurs**

Tout d'abord, il a fallu mieux caractériser ce secteur, de manière à prendre en compte à la fois les nouveaux produits, comme l'édition électronique et les services en ligne, et les nouvelles formes de distribution, comme le commerce électronique. C'est ainsi que, dans notre approche du secteur de la presse et de l'édition, nous avons distingué le « noyau » du secteur (imprimerie, presse et édition au sens classique), l'aval (logistique, diffusion, distribution), l'amont (fournisseurs d'information, auteurs, concepteurs de nouveaux produits) et le contour (prestataires de services, sous-traitants et collaborateurs indépendants). En tenant compte de cette structure, nous avons étudié les caractéristiques économiques, sociales et technologiques de quatre branches : l'imprimerie, les éditeurs de journaux, les éditeurs de livres et les diffuseurs/distributeurs.

Dans cette approche sectorielle, nous avons accordé une attention particulière aux facteurs de changement liés aux TIC : la croissance quantitative et qualitative du marché de l'information, les relations de complémentarité ou de substitution entre supports d'information, la recherche de nouveaux créneaux liés aux TIC, aussi bien en termes de nouveaux produits d'édition que de nouveaux services d'information.

Dans un second temps, des études de cas plus approfondies ont été menées dans plusieurs entreprises, de manière à couvrir toutes les activités du secteur, d'amont en aval :

- le groupe All in one, qui est une imprimerie mais fournit aussi divers services de design et de communication ;
- le groupe Rossel, non seulement en tant que groupe de presse et éditeur du quotidien Le Soir, mais aussi pour ses initiatives en matière de services en ligne et d'édition électronique ;
- les éditions De Boeck, qui développent à la fois des produits classiques sur un segment important du marché belge francophone (édition scientifique, scolaire et professionnelle) et de nouveaux produits électroniques ;
- les Presses de Belgique et les Agences et Messageries de la Presse, qui sont deux acteurs importants dans la diffusion du livre et de la presse écrite, mais qui se réorganisent de manière à exploiter les nouvelles potentialités des TIC.

**Les études de cas couvrent la plupart des activités du secteur, d'amont en aval**

Les résultats de l'étude sectorielle et des études de cas sont présentés de manière détaillée dans les chapitres 2 et 3 de ce rapport. Le chapitre 2 concerne les changements structurels, les caractéristiques socio-économiques et les perspectives d'innovation et de diversification liées aux TIC. Le chapitre 3 décrit les changements dans l'organisation du travail, les qualifications, les compétences, les formes de travail et les relations collectives de travail.

La troisième et dernière phase de l'étude a d'abord consisté en une évaluation des hypothèses formulées lors de la première phase, en les

confrontant aux résultats de l'analyse sectorielle et des études de cas. Il s'agissait de voir jusqu'à quel point les tendances observées dans la presse et l'édition peuvent être extrapolées à un niveau plus général. L'objectif est d'évaluer en quoi elles sont révélatrices de tendances génériques, qui concernent de larges pans de l'activité économique et une partie importante du monde du travail.

La recherche a été réalisée par Laure Lemaire, sous la direction et avec la participation de Gérard Valenduc et Patricia Vendramin, responsables du Centre de recherche Travail & Technologies de la FTU, à Namur. Les auteurs tiennent à remercier tous les interlocuteurs qui, au sein d'entreprises, de fédérations professionnelles, de centres de formation ou d'organisations syndicales, ont accepté de consacrer du temps à la collecte d'informations et à la discussion. Ils remercient également les membres du comité d'accompagnement constitué par le CPS, pour leurs remarques et leurs suggestions au cours de la recherche.

**R A P P O R T F T U P O U R L E C P S**



# Les TIC et les nouvelles formes de travail

*La nouvelle génération de technologies de l'information et de la communication a une portée plus large que les précédentes. Elle transforme non seulement l'organisation de la production industrielle et des services, mais aussi les relations entre les entreprises, les relations avec la clientèle et la communication entre les travailleurs.*

Ce premier chapitre décrit quelques tendances clés dans l'émergence de nouveaux modes d'organisation de l'économie et de nouvelles formes de travail, en lien avec le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC). Il formule aussi une série d'hypothèses et de questions, qui ont servi de toile de fond à l'étude sectorielle de la presse et de l'édition et qui seront reprises dans les conclusions.

## 1. Des changements dans l'organisation de l'économie

### 1.1. Un système de production flexible pour répondre à une demande diversifiée

Le système de production des entreprises doit aujourd'hui répondre à une diversification considérable de la demande. Il s'agit aussi bien de la demande des particuliers que de la demande des entreprises. Cette demande diversifiée concerne non seulement les biens matériels, mais aussi les services et les biens dits « immatériels ». Le secteur de la presse et de l'édition se trouve précisément dans cette zone d'intersection entre produits matériels et non matériels. Les produits multimédias, l'édition électronique, les services en ligne développés par la presse quotidienne, sont représentatifs de la diversification et de la « dématérialisation » de la demande, que l'on observe également dans d'autres branches d'activité.

La flexibilité des systèmes de production permet également de décliner une même gamme de produits en une série de variantes, qui peuvent faire l'objet d'une production en petite série et être adaptées à des segments particuliers de la clientèle. Cette tendance est observable dans des secteurs comme l'automobile, les matériaux de synthèse, les équipements électroniques et électrodomestiques. Dans le secteur des services, des branches comme la banque, l'assurance ou le tourisme proposent des produits de plus en plus personnalisés, taillés sur mesure en fonction des attentes – réelles ou supposées – de la clientèle. La presse et l'édition n'échappent pas à ce mouvement de personnalisation (« *customisation* ») des produits et des services.

Le modèle de gestion de la production « à flux tendu » (just-in-time, stock zéro) se généralise dans toutes les branches industrielles. Dans les services, le concept de flux tendu prend d'autres formes : les délais de réalisation des projets ou de prestation des services sont de plus en plus courts, les plages horaires d'accessibilité des services deviennent de plus en plus étendues, notamment avec l'expansion des services en ligne et des centres d'appel. Ces tendances sont également observables dans la presse et l'édition : les journaux bouclent de plus en plus tard, les cycles de vie des produits d'édition s'accroissent, les services en ligne se développent.

**Les TIC sont des outils performants pour la production flexible et la personnalisation des produits.**

Les TIC fournissent des instruments performants pour atteindre ces objectifs de production flexible et de personnalisation. Les systèmes de conception et de fabrication assistées par ordinateur permettent de concevoir et de gérer plus facilement des gammes de produits élargies. Dans les relations entre producteurs, fournisseurs, sous-traitants et distributeurs, des technologies telles que l'échange électronique de données, les logiciels de workflow, Internet et les intranet conduisent à une optimisation de la production flexible. Ce sont également les TIC qui fournissent l'infrastructure matérielle et logicielle des nouveaux services de plus en plus diversifiés.

Les TIC aident les entreprises à mettre en œuvre une flexibilité dynamique, basée sur une combinaison d'innovations de procédés, d'innovations de produits, d'innovations organisationnelles et d'innovations de marché. Le rôle des TIC peut être caractérisé de la manière suivante (1) :

- comme un *facteur de production*, à travers la capacité des TIC à améliorer l'efficacité des procédés de production, à alléger les charges administratives, à accroître la qualité et à diminuer les coûts ;
- comme une *interface* avec le marché, dans la mesure où les TIC permettent la recherche d'informations sur les marchés, l'ajustement de l'offre à la demande et la réalisation d'économies d'échelle, à travers le ciblage de marchés de produits et de services complémentaires ;

---

(1) Charles D., "Information technology and production systems", in Daniels & Lever Eds., *The global economy in transition*, Longman, London, 1996.

- comme un *facteur d'intégration*, dans la mesure où les TIC sont utilisées pour mieux relier les différentes fonctions et étapes de production dans une même chaîne.

## 1.2. La structuration d'entreprises réseaux

La notion d'entreprise réseau va plus loin que les notions classiques liées à la constitution et au développement des groupes d'entreprises et des sociétés multinationales. Certes, depuis le milieu des années '80, tous les grands groupes ont mis en réseau leurs quartiers généraux, leurs filiales et les différents sites de production et de commercialisation. La télématique de première génération (réseaux à valeur ajoutée, bases de données partagées, messagerie électronique) constituait déjà le support technologique de cette mise en réseau, dont les modalités d'organisation ont toujours suivi l'évolution des TIC.

**Outre la mise en réseau des grands groupes, les TIC favorisent aussi des formes de partenariat plus flexibles.**

Au-delà de cette mise en réseau des grands groupes industriels ou financiers, la notion d'entreprise réseau désigne aussi des formes de coopération ou de partenariat plus flexibles, à géométrie variable, organisées sur un mode *ad hoc*, en fonction de projets spécifiques. Ces partenariats peuvent associer des entités économiques distinctes ou recouvrir des formes juridiques variées (associations momentanées, joint-ventures, groupements d'intérêt économique, etc.), où les liens peuvent être dissous une fois que les tâches prévues sont accomplies.

Dans son ouvrage « La société en réseaux », Manuel Castells explique que la notion d'entreprise réseau résulte de la convergence d'une série de facteurs de transformation de la fonction productive (2) :

- Une transition de la production de masse à la *production flexible*, à travers soit la spécialisation flexible, soit la personnalisation de masse.
- La *souplesse des petites et moyennes entreprises* comme agents d'innovation et de création d'emplois, même si ces PME restent liées aux grandes organisations dont elles sont sous-traitantes.
- L'émergence de *nouveaux modèles de management*, comme le principe du flux tendu, la qualité totale, le travail en équipe, le travail par projets.
- Le développement des *réseaux interentreprises*, en distinguant les réseaux multidirectionnels mis en œuvre par des PME et les réseaux entre donneurs d'ordres et sous-traitants, dominés par une seule entreprise (le célèbre modèle Benetton).
- Les *alliances stratégiques entre grandes entreprises*, non pas sous le modèle oligopolistique mais sous la forme d'alliances limitées dans le temps, pour des projets, des procédés et des produits spécifiques.
- Un *changement de modèle organisationnel* dans la gestion des grandes entreprises, en faveur d'un modèle non bureaucratique, organisé

---

(2) Castells M., *La société en réseaux*, Fayard, 1998.

autour des produits et non des tâches, caractérisé par une hiérarchie aplatie, orienté vers les contacts extérieurs (fournisseurs, sous-traitants, clients) et attachant davantage d'importance à la qualité et à la performance de la ressource humaine.

Le modèle de l'entreprise réseau n'est pas un modèle unique, mais plutôt un concept cadre, qui indique une tendance structurante dans l'évolution de la production flexible et des relations interentreprises, par-delà les frontières des branches d'activité classiques. Parmi les variantes de ce modèle, il est utile d'en mentionner deux :

- Le modèle de la *spécialisation flexible*, souvent illustré à travers la notion de « district industriel », se base sur des réseaux de PME spécialisées dans une branche très précise, qui sont performantes en termes de marché et d'exportation mais qui opèrent sur un marché du travail local et sont liées aux caractéristiques socioculturelles, aux valeurs et aux institutions d'une région.
- Le modèle de l'*entreprise virtuelle*, naguère appelé « entreprise creuse », consiste à créer une entité juridique et économique dématérialisée, dont les actifs matériels (bureaux, capital fixe) sont réduits au minimum et qui fonctionne comme un réseau de partenaires et de sous-traitants dont la configuration varie d'un projet à l'autre. On en rencontre surtout dans le logiciel, l'édition multimédia, la conception de sites Web, bref dans les services essentiellement immatériels.

Les entreprises de presse évoluent vers un modèle d'organisation en réseau, notamment dans la production des pages locales, dans la confection de rubriques spécialisées (météo, bourse, jeux, petites annonces, etc.), dans les relations entre les salariés du journal et les collaborateurs indépendants, dans l'enchaînement des différentes étapes de la production d'un journal. Cette tendance est observable dans plusieurs pays européens (3).

### 1.3. Le développement de l'externalisation (out-sourcing)

Les nouveaux modèles de production flexible et de mise en réseau des entreprises présentent un trait commun : l'*externalisation* d'un nombre croissant de tâches des entreprises appartenant au « noyau » d'une branche d'activité vers des entreprises de plus petite taille (PME, micro-entreprises, indépendants). Deux cas de figure peuvent se présenter : tantôt ces sous-traitants se situent à la périphérie de la même branche d'activité, tantôt ils offrent des services génériques, souvent basés sur les technologies, à plusieurs branches d'activité.

---

(3) Vendramin P., Valenduc G., Rolland I., Richardson R., Gillespie A., Belt V., Carré D., Maugéri S., Combès Y., Ponzellini A., Pedersini R., Neri S., *FLEXCOT: Flexible work practices and communication technology*, Report for the European Commission, SOE1-CT97-1064, Brussels, February 2000.

Les TIC jouent un rôle dans le développement de l'externalisation. Elles permettent de rendre plus efficiente et plus interactive l'externalisation d'activités immatérielles, comme la comptabilité, la gestion du personnel et des salaires, l'informatique administrative. Toutefois, l'externalisation de ces tâches n'est pas récente. La nouveauté réside aujourd'hui dans le fait que l'externalisation concerne d'une part, des tâches plus proches de l'activité productive directe de l'entreprise, et d'autre part, des activités plus stratégiques.

**L'externalisation concerne non seulement des tâches périphériques, mais aussi des activités stratégiques.**

Parmi les premières, on trouve la gestion des stocks et des ventes, l'entretien des machines, le courrier et l'expédition, l'informatique productive, dont l'externalisation est rendue plus efficace et moins coûteuse grâce au travail mobile, au travail à distance et au travail en réseau. Des tâches telles que la maintenance ou la gestion des stocks ne pourraient pas s'effectuer à distance sans les TIC. Quant à l'externalisation d'activités stratégiques, elle concerne le marketing ou les relations avec la clientèle, dans lesquels les centres d'appel jouent un rôle croissant, ainsi que des tâches spécifiques d'étude, de recherche et développement. Dans ce cas, l'entreprise doit évaluer le risque qu'elle court à se déposséder en partie de ces activités au profit de prestataires externes, avec qui elle est amenée à partager une partie de son capital de connaissances.

Les TIC ne favorisent pas seulement la capacité à externaliser. Elles permettent aussi de devenir soi-même prestataire, en vendant des services à distance ou en réseau.

Une des motivations récurrentes du recours à l'externalisation est la recherche d'une plus grande flexibilité, à la fois dans les relations avec l'environnement économique et dans la gestion de la main-d'œuvre. Dans une telle forme d'organisation de l'économie, le rôle des PME et des indépendants est valorisé, car ce sont les entreprises de petite taille qui devraient constituer l'essentiel du « réservoir de sous-traitance ». Cette image est cependant quelque peu caricaturale, pour plusieurs raisons. D'une part, de nombreuses prestations externalisées par de grandes entreprises le sont non pas vers des PME, mais vers d'autres grandes entreprises. D'autre part, l'externalisation n'engendre pas nécessairement une plus grande autonomie des PME sur les marchés, elle peut aussi renforcer leur dépendance par rapport aux donneurs d'ordre, notamment sur le plan de la technologie.

Encore une fois, le secteur de la presse et de l'édition est marqué par cette tendance à l'externalisation. On verra plus loin que la diversification des activités des éditeurs de livres ou de journaux s'effectue souvent par la création de PME filialisées ou liées par ces contrats de sous-traitance.

#### 1.4. L'expansion du commerce électronique et la transformation des intermédiaires commerciaux

Les TIC favorisent la production et la consommation de biens et de services immatériels, qui peuvent faire l'objet de formes nouvelles de diffusion et de commercialisation, notamment via Internet et les services en ligne. Les produits du secteur de l'édition sont aujourd'hui à la fois matériels et immatériels, dans des relations de substitution ou de complémentarité qui seront analysées plus loin. Pour rappel, le commerce électronique recouvre aujourd'hui deux types de transactions commerciales :

- « B to B » : les transactions *business-to-business* entre les entreprises, qui modifient en profondeur les relations interentreprises et le rôle des intermédiaires commerciaux ;
- « B to C » : la vente en ligne destinée aux particuliers (*business-to-consumer*).

La première catégorie couvre aujourd'hui plus de 80 % des transactions de commerce électronique dans le monde, contre moins de 20 % pour le e-commerce destiné au consommateur final.

**L'enjeu principal du e-commerce réside dans la transformation du rôle des intermédiaires.**

Le principal enjeu du commerce électronique réside dans la transformation du rôle des intermédiaires classiques ainsi que l'apparition de nouveaux intermédiaires liés aux services en ligne. Pour comprendre le potentiel, les atouts et les limites du commerce électronique, il faut se référer aux quatre fonctionnalités principales assurées par les intermédiaires commerciaux :

- la *gestion de l'information* entre les producteurs, le commerce de gros et le commerce de détail : bases de données sur les produits disponibles, catalogues en ligne, information en ligne sur les conditions commerciales ;
- l'*ajustement logistique* : stockage, transport et distribution physique des produits, de manière à ce que la gestion des flux matériels corresponde à la gestion des flux d'information ;
- l'*ajustement économique* : gestion des liquidités et de la trésorerie, garantie des paiements, rémunération des intermédiaires successifs ;
- la *sécurité des transactions*, c'est-à-dire non seulement le cryptage et la confidentialité des transferts électroniques de données financières et commerciales, mais aussi la maîtrise des incompatibilités ou des asymétries dans les transactions.

Dans les perspectives en matière de commerce électronique, il convient également de prendre en compte la distinction entre *biens tangibles* et *biens ou services intangibles* (immatériels, numériques). Les questions cruciales de la logistique, du transport et des circuits de distribution se posent de manière radicalement différente dans l'un et l'autre cas. Cette distinction

est particulièrement importante pour le secteur de la presse et de l'édition, où les deux catégories de produits coexistent et où les biens ou services intangibles constituent un facteur de croissance.

D'une manière générale, plutôt que d'envisager une substitution hypothétique des intermédiaires commerciaux par les réseaux, il est plus intéressant d'observer comment les intermédiaires exploitent et exploiteront les réseaux (4).

En effet, une logique de transformation des intermédiaires traditionnels semble plus vraisemblable qu'une pure logique de substitution, c'est-à-dire la disparition de ces intermédiaires traditionnels au profit de nouveaux entrants. Plusieurs facteurs plaident en faveur d'une logique de complémentarité plutôt que de substitution :

**La logistique reste un enjeu clé dans le développement du commerce électronique.**

- Les intermédiaires de commerce existants possèdent une expérience de la logistique et de la fonction d'ajustement entre producteurs et consommateurs, qui leur donne un avantage comparatif par rapport aux nouveaux entrants, à condition qu'ils évoluent eux-mêmes vers une organisation en réseau.
- Pour tous les produits matériels, le commerce électronique ne supprime pas les contraintes physiques liées à la localisation, au transport et à la distribution, même s'il peut les assouplir. D'autre part, la possibilité pour un client d'avoir un « accès physique » aux produits est souvent essentielle pour évaluer ceux-ci. La logistique reste un enjeu clé dans le développement du commerce électronique.
- Les relations face à face resteront incontournables pour échanger des informations non codifiées et des connaissances, ou pour établir des relations interpersonnelles qui sont souvent très utiles pour résoudre des problèmes liés aux transactions (confiance, engagements informels, etc.).

Toutefois, le métier d'intermédiaire est amené à changer. Les réseaux et Internet permettront à ces intermédiaires de mieux gérer leurs opérations internes mais aussi d'offrir à leur clients de nouveaux services qui augmenteront la valeur ajoutée de l'éventail de services offerts et qui auront un effet discriminant en termes de concurrence et de compétitivité.

---

(4) Brousseau E., "The governance of transactions by commercial intermediaries : an analysis of the re-engineering of intermediation by electronic commerce", in the *Proceedings of the Third Conference of the International Society for Institutional Economics*, Washington, September 1999.

Dang Nguyen G., *Du commerce électronique à l'intermédiation électronique*, dans Brousseau E. & Rallet A. (Eds.), *Technologies de l'information, organisation et performances économiques*, Commissariat Général au Plan, Paris, mai 1999.

## 2. Des changements dans l'organisation du travail

### 2.1. Une diversification de la flexibilité du travail

Les TIC permettent aujourd'hui de développer de nouvelles formes de travail qui présentent deux caractéristiques majeures :

- Les formes nouvelles d'organisation rendent les limites du travail de plus en plus floues dans l'espace et dans le temps. Le travail à distance a un impact sur le concept même de temps de travail et de localisation du travail. Le terme délocalisation ne signifie pas seulement « à un autre endroit », mais aussi « n'importe où et n'importe quand ». La flexibilité ne concerne plus seulement les horaires de travail, mais aussi la localisation du travail, ses formes contractuelles et l'organisation de l'ensemble de la vie professionnelle (rythmes de vie et de travail, mobilité, recouvrement du temps de travail et des autres temps sociaux, etc.).
- Les tensions sur le marché du travail (coexistence d'un chômage élevé, d'une précarité persistante et de pénuries spécifiques), de même que la diversification des aspirations individuelles des travailleurs, conduisent les employeurs à mettre en œuvre une panoplie de plus en plus variée de contrats de travail et de temps de travail.

Par conséquent, on observe une diversification considérable des formes de travail « atypiques », au sens où elles s'écartent du modèle standard de contrat de travail, c'est-à-dire l'emploi masculin à vie dans la même entreprise avec une carrière sinon planifiée, au moins balisée par des barèmes et des promotions.

**Les TIC facilitent la mise en œuvre et accroissent l'efficacité du travail flexible.**

Dans plusieurs publications récentes (5), nous avons proposé une grille de caractérisation de ces formes de travail flexible et/ou atypique (tableau 1), qui comprennent à la fois des formes classiques et des formes nouvelles. Elles ne sont pas toutes directement liées à la diffusion des TIC, mais on peut dire que, d'une manière générale, les TIC facilitent leur mise en œuvre et accroissent leur efficacité.

Le rôle des TIC dans le développement de ces différentes catégories de travail flexible peut être identifié de manière plus précise :

- *Temps de travail*: les TIC améliorent l'accessibilité des services (par téléphone ou en ligne) et allongent la journée de travail. Elles permettent une gestion sophistiquée des flux de tâches et des besoins de main-d'œuvre, ainsi que le travail simultané sur plusieurs projets.

---

(5) Vendramin P., Valenduc G., *L'avenir du travail dans la société de l'information*, Ed. L'harmattan, Paris, 2000.

Vendramin P. & al., FLEXCOT, op. cit., 2000.



Tableau 1  
Les formes de travail flexible

<i>Temps de travail</i>	<i>Localisation du travail</i>
Temps partiel Travail de week-end, de nuit ou à pauses Horaire de travail flexible ou à la carte Annualisation des prestations Heures supplémentaires / complémentaires Travail sur appel	Travail mobile ou itinérant Télétravail alterné (bureau / domicile) Travail à domicile Bureaux hôtels Télé-centres, bureaux satellites Groupes de travail à distance
<i>Contrats de travail</i>	<i>Relations de subordination</i>
Contrat à durée déterminée ou intérim Partage de poste de travail Contrat "zéro heure" (sans volume fixe) Programmes de résorption du chômage Rémunérations liées à la performance	Travail pour une agence Sous-traitant indépendant Détachement chez un tiers Travail pour plusieurs employeurs
<i>Flexibilité fonctionnelle</i>	
Polyvalence horizontale ou verticale Mobilité professionnelle, adaptabilité, reconversion	

- *Localisation du travail* : les TIC sont le support privilégié de toutes les formes de travail à distance et elles élargissent le champ des possibles en matière de localisation du travail. Le travail mobile est favorisé par la connexion en ligne aux ressources de l'entreprise.
- *Contrats de travail* : les TIC permettent de calculer au plus juste les besoins en personnel et le temps nécessaire à la réalisation d'une tâche, ce qui permet de recourir à une main-d'œuvre « juste en cas » (notamment par les contrats à temps partiel, temporaires, pour une tâche déterminée ou sans volume de travail fixe).
- *Relations de subordination* : les TIC constituent un support aux pratiques d'externalisation, de sous-traitance et de détachement de personnel.
- *Flexibilité fonctionnelle* : les TIC induisent davantage de flexibilité dans les qualifications et les compétences (voir plus loin).

Les nouvelles formes de travail sont en expansion rapide dans le secteur de la presse et de l'édition, et cela depuis une époque relativement récente, car ce secteur a été longtemps « protégé » par une réglementation sociale contraignante, mais négociée.

## 2.2. L'intensification du travail

L'intensification du travail est une des tendances majeures qui caractérisent l'évolution du travail dans la société de l'information. Cette intensification est liée à un certain nombre de facteurs contextuels, parmi lesquels on retiendra notamment la pression de la clientèle, le travail abstrait et la codification des connaissances ; la réactivité et la vulnérabilité des flux tendus ; la flexibilité et la précarité.

**Pression de la clientèle, travail abstrait, réactivité et flexibilité sont des facteurs d'intensification du travail.**

- *La pression de la clientèle.* Le travail exige de plus en plus fréquemment des rapports directs avec des clients, au cours desquels s'effectue une transaction ou une prestation de service. Cette exigence concerne non seulement les employés commerciaux proprement dits, mais aussi de nombreuses autres catégories de travailleurs : les employés de guichet, les fonctionnaires d'une administration, les travailleurs de la santé, les techniciens de maintenance, les contrôleurs et inspecteurs, les magasiniers, les transporteurs, etc. Les contacts avec la clientèle ou les usagers se déroulent soit dans des relations face à face, soit dans des relations médiatisées par la technologie, c'est-à-dire par le téléphone ou l'ordinateur. Cette médiation de la technologie est une source d'intensification du travail. Le travailleur n'est plus maître de son rythme de travail. Celui-ci est déterminé tantôt par la fréquence aléatoire des appels téléphoniques, tantôt par les sollicitations d'un système informatique qui répartit lui-même la charge de travail.
- *Le travail abstrait.* Avec les TIC, le travail devient de plus en plus abstrait. Face à des écrans d'ordinateur ou des pupitres de contrôle, le travailleur travaille sur une représentation abstraite de la réalité, bien plus souvent que sur la réalité elle-même. Une part croissante des connaissances nécessaires au travail a été codifiée et incorporée dans les systèmes techniques. Affranchi des contraintes de la matière, le travail abstrait est aussi un travail plus intensif.
- *La réactivité et la vulnérabilité des flux tendus.* Le travail devient de plus en plus exigeant sur le plan de la réactivité. Les temps de réponse sont de plus en plus courts, que ce soit face à la machine ou face au client. Le moindre retard provoque des perturbations importantes et est considéré comme un coût par les entreprises. La pression du temps se reporte en cascade sur les sous-traitants, les fournisseurs, les distributeurs. En dernier ressort, la pression sur le temps et l'exigence de réactivité se répercutent sur le travailleur, qui est à la fois le maillon le plus flexible de la chaîne et le seul qui soit doté d'une capacité de rétroaction et d'adaptation meilleure que celle des machines et des réseaux. Néanmoins, la production à flux tendus n'est pas sans faille. Le travail s'effectue avec des systèmes de plus en plus vulnérables, dans lesquels la gestion des aléas (dysfonctionnements, pannes, accidents) exerce une pression croissante, également source de stress.
- *La flexibilité et la précarité.* L'expansion du travail flexible, notamment les horaires flexibles, les contrats précaires, la rémunération liée aux performances et le travail à distance, sont des facteurs d'intensification du travail. Par ailleurs, l'incertitude par rapport aux perspectives professionnelles est un facteur de stress et de mal-être au travail.

**L'usage des TIC rend souvent le travail plus dense. Tout le temps passé au travail est du temps travaillé et contrôlé.**

L'usage des TIC peut induire certaines formes d'intensification du travail, même si les TIC ne sont pas toujours utilisées à cette fin. C'est le cas avec le travail en ligne, les progiciels de gestion intégrée et le contrôle électronique des performances.

- *Le travail en ligne.* L'usage continu du courrier électronique, des groupes de discussion et des forums entraîne une surcharge d'informations et de messages. Il provoque une pression constante à donner une réponse à tous les signaux reçus. De plus, les messages électroniques se caractérisent très souvent par une absence de « filtres organisationnels », quand les mêmes messages sont envoyés à un grand nombre de destinataires, sans ordre de priorité ni destination privilégiée. Le mélange permanent d'informations significatives et d'informations insignifiantes, qui caractérise Internet, est une source de pression, de même que la nécessité d'être accessible et disponible en permanence.
- *Les progiciels de gestion intégrée.* Les progiciels de gestion intégrée (ERP, Enterprise Resource Planning) ont pour objet de prescrire de manière très directive le contenu et l'enchaînement des tâches à effectuer, en éliminant toute porosité dans la circulation de l'information et dans le temps passé par les opérateurs à organiser cette circulation de l'information. Les ERP éliminent de nombreuses tâches administratives, comptables et de supervision. Ils favorisent un renouveau des méthodes dérivées du taylorisme : standardisation des procédures, codification des opérations, parcellisation des tâches, séparation entre conception et exécution, accroissement du contrôle exercé sur le travail et de la pression sur le travail.
- *Le contrôle électronique des performances.* Les systèmes informatiques et les réseaux permettent aujourd'hui de collecter, de traiter, de stocker, d'analyser et de consolider de manière continue une grande quantité d'informations sur la manière dont les travailleurs s'acquittent de leurs tâches. Il ne s'agit plus seulement de mesures de quantités physiques, comme le nombre d'opérations ou le nombre de clients, mais aussi de mesures relatives au comportement. Au contrôle électronique s'ajoutent souvent d'autres méthodes d'évaluation des performances : entretiens annuels d'évaluation, bilans de compétences, « coaching » (parrainage par un supérieur hiérarchique).

### **3. La transformation des qualifications et des compétences**

#### **3.1. Plusieurs scénarios pour l'évolution des qualifications professionnelles**

La question de l'impact des TIC sur les qualifications et les compétences est relativement complexe et souvent controversée. Dans une interprétation optimiste, on retiendra les aspects valorisants liés à l'usage

des TIC, la créativité que celles-ci permettent, la variété des tâches, l'intérêt du travail en équipe ou du travail par projet, l'enrichissement des postes de travail, l'accroissement de la marge d'autonomie et de responsabilité. Dans une interprétation plus sceptique ou pessimiste, on notera qu'une simple acculturation aux TIC suffit pour la plupart des postes de travail, que de nombreuses tâches deviennent plus routinières ou moins créatives, que même certaines tâches qualifiées deviennent codifiées et standardisées, que l'autonomie est souvent plus encadrée et contrôlée.

**Plusieurs scénarios peuvent coexister, qui vont de la déqualification ou l'obsolescence jusqu'à l'enrichissement continu des qualifications.**

Tous ces facteurs interviennent en même temps et se combinent selon les politiques de gestion des ressources humaines mises en place par les entreprises. Avec la diffusion des TIC, plusieurs scénarios peuvent coexister (6) :

- *L'obsolescence des qualifications.* L'évolution technologique peut provoquer la disparition progressive de certains métiers ou de certaines fonctions. L'imprimerie en est un exemple.
- *La déqualification.* La parcellisation des tâches et le rétrécissement des compétences, qui caractérisent les formes d'organisation tayloriennes, conduisent à une déqualification du travail. La codification et la standardisation des connaissances peuvent avoir un effet semblable.
- *La requalification.* Les TIC peuvent favoriser une évolution vers de nouvelles qualifications, par exemple quand des employés administratifs, menacés de déqualification, sont reconvertis vers des tâches commerciales ou des fonctions d'accueil et de communication avec la clientèle.
- *L'élévation du niveau des qualifications.* Les TIC peuvent entraîner une élévation du niveau des connaissances et des compétences, liées aux performances des nouveaux outils en termes de modélisation ou de support à la créativité. Ceci permet à des employés spécialisés, à des professionnels ou à des cadres d'accroître leur niveau d'expertise grâce aux TIC.
- *La polyvalence qualifiante.* Les TIC permettent à de nombreux employés d'élargir leur terrain d'intervention vers des tâches moins routinières et plus diversifiées, ce qui enrichit le spectre de leurs qualifications et de leurs compétences, par exemple en combinant des aspects techniques et communicationnels.
- *La requalification continue.* Les procédés, les produits et les services changent de manière continue, sans période de stabilité entre les changements. Les métiers doivent donc évoluer et s'adapter constamment, avec le soutien d'une formation continue, souvent sur le lieu de travail. Les formes d'organisation qui favorisent cette

---

(6) Richardson R., "Travail flexible et adaptation des compétences", dans Vendramin P. & Valenduc G. (Eds.) *Le travail flexible à l'aube du XXIème siècle*, Actes de la conférence FLEXCOT, Bruxelles, Décembre 1999.

adaptation continue sont aujourd'hui qualifiées d'organisation « apprenante ».

Encore une fois, ce ne sont pas les TIC elles-mêmes qui déterminent l'orientation vers tel ou tel scénario ou l'équilibre entre les différents scénarios, mais les choix effectués par les entreprises dans l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines.

### 3.2. Qualifications et compétences

L'évolution technologique rend de plus en plus floue la démarcation classique entre les métiers, basée sur des professions spécialisées et des qualifications précises. Elle favorise des compétences transversales, notamment liées à la capacité de communiquer et à la capacité d'organiser son travail au sein d'un réseau de collaborateurs, de partenaires externes ou de clients.

Dans les emplois du futur, *des qualifications de base* resteront bien évidemment indispensables (lire, calculer), de même que des qualifications professionnelles spécifiques, c'est-à-dire la connaissance d'un métier. Il faut également inclure, parmi ces qualifications de base, celles qui sont liées à la maîtrise des technologies de l'information et de la communication, et cela, quel que soit le métier considéré. Toutefois, on constate aujourd'hui qu'il existe un vaste potentiel d'appropriation de ces nouvelles technologies et qu'elles ne constituent plus, à l'heure actuelle, un obstacle infranchissable. Une étape a été franchie. Il y a quelques années, le constat aurait été tout autre.

A côté des connaissances de base, il faut également compter avec *un éventail de compétences « communicationnelles »*. La communication devient un facteur clé et transversal dans le monde du travail. A ces compétences communicationnelles s'ajoutent également de nouvelles attitudes ou aptitudes, qui deviennent nécessaires et qui sont aussi érigées au rang de compétence. Elles ne sont pas directement liées aux technologies mais elles se mettent en œuvre dans des environnements qui utilisent le plus ces nouvelles technologies.

- Les compétences communicationnelles comprennent des aptitudes liées à la relation avec la clientèle, la présentation, la gestion des émotions, le leadership, la capacité à travailler en équipe, la capacité à travailler en réseau.
- Les compétences en termes de comportement ou d'attitudes personnelles font référence à l'implication, le dynamisme, l'enthousiasme, la créativité, la capacité d'adaptation, la flexibilité, la motivation, l'autonomie.

Il est toutefois important, particulièrement pour la formation professionnelle, de mettre en évidence les deux approches possibles de ces « aptitudes sociales », ou encore « compétences sociales » :

- Une première approche met l'accent sur les traits de personnalité et les aptitudes de l'individu, en faisant l'hypothèse qu'ils sont innés et stables dans le temps.
- L'autre approche met l'accent sur le comportement et les attitudes, c'est-à-dire la manière dont un individu se conduit face à un environnement donné. La notion d'attitude soutient celle de comportement. L'attitude désigne ce qui soutient et stabilise le comportement. Cette attitude s'exprime individuellement mais elle est sociale, elle est produite par un certain milieu socioculturel et elle désigne une manière de se positionner dans des rapports sociaux.

C'est la deuxième approche qui est la plus intéressante car, plutôt que constater un état, elle met en évidence le caractère construit des aptitudes sociales et elle laisse un champ d'action à la formation dans et hors travail. La question qui se pose est de savoir comment de telles compétences peuvent être enseignées, aussi bien dans la formation initiale que dans la formation continue.

## 4. Des hypothèses à vérifier dans l'étude sectorielle

En guise de conclusion de ce premier chapitre, qui visait à dresser un bref état de l'art des liens entre la diffusion des TIC et le développement de nouvelles formes de travail, nous avons relevé une série de questions ou d'hypothèses, qui seront traitées dans l'étude du secteur de la presse et de l'édition. Au terme de l'étude sectorielle, elles seront remises sur la table et feront l'objet d'une discussion plus approfondie.

### 4.1. Par rapport aux changements dans l'organisation de l'économie

- Dans la presse quotidienne : peut-on corroborer l'hypothèse selon laquelle la fabrication d'un journal abandonne aujourd'hui le modèle de l'entreprise intégrée au profit d'un modèle d'entreprise réseau ? Va-t-on vers des produits et services à la carte, accessibles en ligne ?
- Dans le secteur du livre : dans quelle mesure assiste-t-on à un bouleversement structurel des relations entre éditeurs, diffuseurs et vendeurs ? Quelles formes prendront les nouveaux produits de l'édition électronique et pour quels segments de marché ?
- Quelles sont plus précisément les formes et les modalités d'externalisation dans le secteur de la presse et de l'édition ? Quel rôle particulier y joue la génération récente de technologies de l'information (Internet, mobiles, portables, groupware) ? Existe-t-il des effets de taille ou des seuils critiques dans la mise en réseau ?
- Les entreprises virtuelles sont-elles réellement présentes et jouent-elles un rôle significatif ? Constituent-elles un modèle en train de se généraliser ou bien se limitent-elles à quelques cas anecdotiques ?

- Quelles sont les stratégies de complémentarité et de substitution entre produits traditionnels et produits numériques pour les diverses branches de la presse et de l'édition ? Quels marchés pour les nouveaux produits et services multimédias, en ligne ou non ?
- Avec le développement du commerce électronique, quelle sera l'évolution du rôle des intermédiaires traditionnels dans la diffusion et la distribution des produits de la presse et de l'édition ? Auront-ils une attitude proactive ou suiviste par rapport aux TIC ? Quels seront la place et les profils des nouveaux entrants potentiels ? Comment évoluera la structure des coûts et la rémunération des intermédiaires et des auteurs ?

#### **4.2. Par rapport aux changements dans l'organisation du travail**

- Le développement du modèle de l'entreprise réseau et du commerce électronique conduit-il à une expansion et à une diversification des formes de travail flexible et/ou atypique ?
- Quel est le degré de diffusion des diverses formes de travail à distance (télétravail mobile, télétravail à domicile, télétravail chez les clients, télé-coopération, etc.) dans la presse et l'édition, et pour quels types de travailleurs ?
- Comment dresser une photographie de l'emploi flexible dans la presse et l'édition ? Quelles en sont les spécificités ? Quel type de lien peut-on établir avec la diffusion des TIC ?
- Le secteur de la presse et de l'édition est caractérisé à la fois par des régulations collectives fortes (accords négociés, professions protégées) et par la présence de nombreux professionnels indépendants (auteurs, journalistes, graphistes, libraires, etc.). Les relations collectives de travail évoluent-elles parallèlement à l'organisation du travail et à la transformation des métiers ?

#### **4.3. Par rapport à la transformation des qualifications et des compétences**

- Parmi les six scénarios évoqués dans le § 3.1, quelle est l'importance relative des uns et des autres et quelles sont les catégories professionnelles respectivement concernées ? Quels sont les facteurs déterminants des choix effectués par les entreprises ?
- Comme dans tous les secteurs sensibles à la qualité du service et des produits, les compétences sociales sont amenées à prendre une importance croissante, y compris dans des métiers où dominaient jusqu'ici des compétences techniques. Comment caractériser plus précisément ces compétences sociales, pour les différents métiers présents dans la presse et l'édition ?
- La presse et l'édition font partie de ce qu'on appelle aujourd'hui l'économie de la connaissance, dont on affirme qu'elle va nécessiter

un « apprentissage tout au long de la vie ». Quels dispositifs sont envisagés pour garantir ce type de formation aux travailleurs de la presse et de l'édition ?



## La presse et l'édition dans la nouvelle économie de l'information

*Le secteur de la presse et de l'édition est un terrain d'étude particulièrement adéquat pour comprendre et illustrer les changements structurels qui se produisent dans l'organisation de l'économie, sous l'impulsion des TIC. Il se situe aux confins de l'industrie et des services, du matériel et de l'immatériel, de la communication traditionnelle et des réseaux numériques.*

Ce chapitre décrit les caractéristiques économiques et sociales du secteur de la presse et de l'édition, les tendances du développement des TIC dans ce secteur et la diversification vers les produits multimédias, l'édition électronique et le commerce électronique. Quatre branches de ce secteur sont analysées de manière détaillée : l'industrie graphique proprement dite, les éditeurs de la presse quotidienne, les éditeurs de livres, ainsi que les diffuseurs, distributeurs et libraires.

### 1. L'industrie graphique

#### 1.1. La structure de la branche d'activité

Qu'il s'agisse d'un magazine, d'une brochure, d'un livre illustré ou d'une simple affiche, la réalisation d'un imprimé nécessite la succession d'un certain nombre d'opérations : la conception, les différentes étapes du prépresse, l'impression et la finition.

##### **Prépresse, impression, finition : la terminologie utilisée**

Selon les termes de la brochure de présentation de Technofutur CEPEGRA, qui est l'un des deux centres de compétences de l'industrie graphique en Région wallonne, « par définition, les industries graphiques concourent à la production de formes fixes composées de textes et

d'images sur des surfaces, planes ou non, de plus en plus variées (papier, plastique, métal, etc.) ». Cette production nécessite plusieurs étapes :

- « Le *préresse* couvre l'ensemble des opérations allant de l'analyse des documents originaux à la production des formes imprimantes qui s'y rapportent, en passant par le traitement des illustrations, images et textes nécessaires à la réalisation de l'imprimé. » Traditionnellement le préresse ne couvre pas les activités de création graphique pure. Mais les évolutions de l'informatique appliquée au graphisme rendent beaucoup plus ténues, comme on le verra, les frontières entre les activités de création (maquettisme, graphisme...) et les métiers de la PAO en préresse.
- « L'*impression* regroupe l'ensemble des techniques de productions nécessaires au transfert sur le support final des informations reçues du préresse. »
- « La  *finition*  englobe l'ensemble des étapes nécessaires au passage d'un document imprimé à un produit complet, assemblé, relié, coupé, prêt à la distribution. »

L'industrie graphique regroupe donc toutes les entreprises exerçant au moins l'une de ces trois activités. Notons qu'à côté des activités d'impression traditionnelle, la catégorie statistique « industrie graphique » englobe également les activités de reproduction et de duplication de la communication audiovisuelle.

Les chiffres repris ci-dessous sont issus en grande partie du dernier dossier statistique réalisé par la FEBELGRA (association professionnelle représentative des entrepreneurs du secteur graphique et de la communication, à l'exclusion des imprimeurs de journaux), sur base des statistiques de l'Office Nationale de Sécurité Sociale (ONSS) et de l'administration de la TVA. Nous y avons ajouté des chiffres issus des mêmes sources concernant les imprimeries de journaux et les entreprises exploitées par une seule personne physique ou des époux.

### **L'évolution du nombre d'entreprises**

Dans le secteur de l'industrie graphique, l'ONSS a recensé, en 1999, 1785 employeurs. Ce chiffre ne comprend pas les imprimeries de journaux et les indépendants (7). Si on s'intéresse maintenant à la répartition de ces 1785 employeurs en fonction de leur activité principale, ils sont 1230 dans le secteur de l'impression (70%), 489 dans le préresse (27%) et 66 dans la finition (3%). La plupart des entreprises ayant pour activité principale l'impression effectuent également la finition, ce qui explique en partie ce très petit nombre d'entreprises de finition mais il y a néanmoins un manque de capacité de production dans ce domaine.

---

(7) Les statistiques de l'Office Nationale de Sécurité Sociale (ONSS) ne concernent que les employeurs. Les données des indépendants ne sont pas reprises.

Au total, le nombre d'employeurs a régressé de 4% en 5 ans (1995-1999). Notons qu'il avait connu une diminution de 10% entre 1991 et 1996.

Pour ce qui est de la répartition géographique des employeurs, environ 60% d'entre eux sont situés en Région flamande. Les Régions bruxelloise et wallonne représentent chacune 20% des employeurs. De 1995 à 1999, le nombre d'employeurs a diminué de 8% dans la Région Bruxelles capitale, de 7% dans la Région flamande et augmenté de presque 13% dans la Région wallonne.

L'évolution du nombre d'employeurs, répartis en fonction de leur activité principale, est la suivante : -12% pour l'impression, +12 % pour la finition et +23% pour le prépresse.

**Au total, le nombre d'employeurs a diminué ces dernières années. Toutefois, dans le prépresse, on assiste, pour diverses raisons, à de nombreuses créations d'entreprises.**

D'après FEBELGRA, on assiste effectivement à de nombreuses créations d'entreprises dans le domaine du prépresse, sans savoir si elles seront viables à long terme. Plusieurs facteurs expliquent ce développement : tout d'abord, les investissements de départ pour proposer des services du type prépresse sont peu importants, car le prix des matériels informatiques a considérablement diminué. Ensuite, beaucoup de personnes se forment aujourd'hui aux métiers du prépresse, dont les métiers d'infographiste ou d'opérateur PAO. Enfin, la création de sites Web est une activité en croissance relevant du prépresse.

Comme nous l'avons indiqué plus haut, ces chiffres ne reprennent pas les indépendants et les imprimeurs de journaux. Si l'on prend en compte ces deux autres catégories, le total des entreprises dans l'industrie graphique belge s'élève à 4602 en 1999 (source : déclarations TVA).

Le nombre d'employeurs pour les imprimeries de journaux étant de 37 en 1999 pour la Belgique entière (ONSS), on peut en déduire que le nombre d'indépendants s'élève approximativement à 2780. Ce qui veut dire que les indépendants représentent plus ou moins 60% des « entreprises » de l'industrie graphique. Si on prend maintenant le total des emplois dans l'industrie graphique, qui est de 19602 salariés et 2780 indépendants en 1999, la proportion d'indépendants est de 12%.

Si on considère les entreprises exploitées par une seule personne physique ou par des époux pour toute la section 22.2 « Imprimerie et activités connexes » (8) de la nomenclature NACE-BEL et pour la Belgique entière, leur nombre a progressé de 1.5% entre 1994 et 1998. Toutefois, si on retire de cette catégorie la rubrique « imprimeries de journaux », dont on ne voit pas très bien comment elles peuvent être exploitées par une seule personne, le nombre de ces entreprises a progressé de 15% sur cette même période. Et si l'on s'intéresse à la rubrique « Autres activités annexes à l'imprimerie » qui est reprise dans la

---

(8) Ce qui inclut les imprimeries de journaux, les autres imprimeries, les entreprises de reliure et finition, les entreprises de composition et photogravure, les autres activités annexes.

catégorie prépresse par FEBELGRA (9), on constate que le nombre de ces entreprises a progressé de 155% sur cette même période : de 201 entreprises en 1994 à 513 entreprises en 1998.

Quant aux imprimeries de journaux, leur nombre a diminué de 45% entre 1993 et 1999 en Belgique. Il a diminué de 53% en Wallonie, de 56% en Flandre et de 8% dans la Région Bruxelles Capitale. Hormis les disparitions d'entreprises dans ce secteur, les imprimeries de journaux connaissent aujourd'hui un mouvement de concentration, qui a débuté en Flandre et qui est lié à l'importance des investissements technologiques qu'elles doivent faire aujourd'hui pour rester compétitives.

#### **La répartition des marchés**

**Les imprimés publicitaires, les journaux et périodiques, les livres et brochures représentent chacun un quart du marché.**

Pour ce qui est de la répartition du marché selon les différents types d'imprimés (indépendants et imprimeurs de journaux compris), la FEBELGRA (10) nous indique que 28% du marché sont accaparés par les imprimés publicitaires, 26% par les journaux et périodiques, 20% par les livres et brochures, 10% par les autres imprimés, 5% par les services de prépresse et de finition, 5% par les étiquettes, 3% par les catalogues commerciaux, 2% par les formulaires et 1% par les imprimés administratifs.

On distingue donc trois groupes importants représentant chacun environ un quart du marché : les imprimés publicitaires, le groupe journaux-périodiques, et le groupe livres-brochures.

En termes d'exportation, l'industrie graphique belge, y compris les imprimeurs de journaux, exporte principalement des catalogues (31%) et des imprimés commerciaux (16%), des journaux et des périodiques (21%), des livres et des brochures (15%).

#### **L'emploi**

**Tout comme pour le nombre d'employeurs, on remarque une diminution de l'emploi salarié.**

En 1999, l'industrie graphique belge, hormis les imprimeries de journaux et les indépendants, comprend 19602 emplois salariés ; 65 % de l'emploi se situe en Région flamande, 18% en Région wallonne et 17% en Région bruxelloise (11). Tout comme pour le nombre d'employeurs, on remarque une diminution systématique de l'emploi salarié. Globalement cette diminution est de 8% pour la période 1995-1999. Elle est de 6% pour la Région wallonne et de 11% pour la Région flamande, alors que la Région bruxelloise connaît une augmentation de l'emploi de 2% sur cette même période.

---

(9) Cette catégorie comprend, d'après la FEBELGRA, les entreprises ayant pour activité la création et la manipulation de dessins, lay-out, etc. ; le traitement des données digitales et autres activités graphiques.

(10) Ces chiffres sont extrapolés sur base des statistiques PRODCOM pour 1997.

(11) Les chiffres relatifs à l'emploi datent du premier trimestre de 1999.

Si on regarde la répartition de l'emploi selon l'activité principale de l'entreprise, on constate que seules les activités de prépresse connaissent une légère reprise : près de 8% d'augmentation du nombre d'emplois.

**Le travail indépendant s'est développé de façon significative ces dernières années.**

Si on s'intéresse maintenant à l'augmentation du nombre d'entreprises exploitées par une seule personne physique ou des époux pour les catégories « composition et photogravure » et « autres activités annexes à l'imprimerie », considérées par FEBELGRA comme appartenant aux activités de prépresse, on constate une augmentation de 28 % entre 1994 et 1998. Selon différents acteurs du secteur, le travail indépendant s'est effectivement développé de façon significative ces dernières années. Les chiffres ci-dessus semblent confirmer cette évolution.

Si on ajoute maintenant aux chiffres de la FEBELGRA les emplois dans les imprimeries de journaux (2256 en 1999) et l'emploi indépendant (2780 en 1999), on arrive à 24603 emplois dans l'industrie graphique belge. Notons ici que l'emploi dans les imprimeries de journaux a diminué de 34% entre 1993 et 1999 (-52% en Wallonie, -13% en Région bruxelloise, -35% en Région flamande).

**Il faut placer aujourd'hui le secteur de l'industrie graphique dans un contexte plus global de communication.**

Selon le Centre de compétences de l'Industrie Graphique Technofutur CEPEGRA, il faut placer aujourd'hui le secteur de l'industrie graphique dans un contexte plus global de communication et relativiser les chiffres de l'emploi qui ne prennent en compte que les entreprises reprises sous les codes NACE-BEL de 22.21 à 22.25 (Imprimerie et activité connexes).

En effet la rubrique « Imprimerie et activité connexes », traditionnellement considérée comme représentative de l'industrie graphique, ne prend pas en compte les entreprises du secteur emballage, ni les agences de publicité et de communication, qui utilisent cependant les techniques de l'industrie graphique et emploient des travailleurs formés aux métiers de l'industrie graphique pour certaines de leurs activités. Ce qui signifie que les chiffres concernant l'emploi dans l'industrie graphique ne reflètent pas tout à fait le volume d'emploi occupé par les métiers de l'industrie graphique.

Par ailleurs, on trouve aujourd'hui de plus en plus de travailleurs formés aux métiers de l'industrie graphique dans bon nombre d'entreprises issues de tous les secteurs économiques, aujourd'hui dans l'obligation de développer leur communication. Le nombre d'offres d'emploi pour des infographistes et des concepteurs de sites Web, issues d'autres secteurs économiques, atteste de cette évolution (12). Selon les observations du Centre Technofutur CEPEGRA de Charleroi, il y a actuellement des perspectives d'emploi dans le secteur en Wallonie et à Bruxelles. Une étude des offres d'emploi réalisée durant l'année 2000 par ce centre, sur la Région de Bruxelles, le Brabant wallon et l'arrondissement Charleroi-Thuin, montre néanmoins que l'offre est beaucoup plus importante dans la Région bruxelloise, l'activité dans le secteur de l'imprimerie se

---

(12) Technofutur CEPEGRA, *Analyse des offres d'emploi dans les métiers graphiques*, août 2000.

concentrant toujours à Bruxelles. Les auteurs de cette étude avancent l'hypothèse que les emplois de cadres et de commerciaux sont presque tous situés à Bruxelles, ce qui pourrait confirmer la tendance à une stagnation des activités en Région wallonne.

**Les entreprises graphiques sont essentiellement des PME.**

Les entreprises graphiques sont essentiellement des PME : plus de 95% d'entre elles ont moins de 50 travailleurs et 75% d'entre elles n'emploient que 10 travailleurs. Seules 5 entreprises ont plus de 200 travailleurs en Belgique et le nombre de ces grandes imprimeries diminue en Wallonie. Néanmoins, la concentration de l'emploi reste importante : 80% de l'emploi est réalisé par 20% des entreprises.

**La santé économique des entreprises**

Durant la période 1995-1999, le chiffre d'affaires global de l'industrie graphique belge (imprimeries de journaux et indépendants inclus) a augmenté de 16% en valeur nominale. Si on regarde maintenant l'évolution du chiffre d'affaires région par région, il a augmenté de 14% en Wallonie sur cette même période, de 16% en Flandre et de 5% à Bruxelles. Notons encore que la Flandre réalise 69% du chiffre d'affaires global en 1999, la Wallonie 16% et la Région bruxelloise 15%.

La position d'exportation de l'industrie graphique belge a progressé. Le surplus de la balance commerciale en tonnes a augmenté de 15% de 1995 à 1999.

Pour ce qui est des investissements, l'industrie graphique belge a investi annuellement environ 11 milliards de BEF entre 1995 et 1999. Alors que durant la période 1993-1997, le degré nominal d'investissement est resté inchangé, les investissements ont augmenté de façon spectaculaire pendant la période 1998-1999. Ils ont presque augmenté de 18% en 1998 et ont continué de croître en 1999 avec un taux de plus de 11%.

**1.2. Les caractéristiques technologiques du secteur**

Le secteur de l'industrie graphique est devenu un secteur de haute technologie. Les innovations technologiques se sont accélérées et affectent toute la chaîne graphique, du prépresse à la finition.

**Le prépresse**

C'est dans les activités de prépresse que le changement a été le plus radical : le développement de la PAO (publication assistée par ordinateur), dont l'utilisation est aujourd'hui généralisée dans les ateliers de prépresse, a fortement changé la manière de travailler et les métiers, que ce soit au niveau du traitement de texte ou de l'image, comme nous le verrons dans le chapitre 3.

**Les innovations technologiques se sont accélérées et affectent toute la chaîne graphique, du prépresse à la finition, mais c'est dans les activités de prépresse que le changement a été le plus radical.**

Les logiciels de dessins, de traitement des images et des couleurs, de mise en pages, de montage-imposition et de transmission des données sont omniprésents au niveau du prépresse. Les logiciels de création et de présentation multimédia pour les CD-Roms, DVD Roms et même pour Internet ont fait aussi leur apparition dans l'industrie graphique.

#### **L'impression et la finition**

Le contrôle des machines d'impression par des équipements automatisés et informatisés est généralisé. Au niveau de la finition, la reliure automatique à grande vitesse commence à toucher de nombreuses entreprises. Deux évolutions plus récentes méritent d'être soulignées : l'impression numérique et la technologie du computer-to-plate.

*L'impression numérique* se développe selon 2 axes :

- L'impression court tirage : on tire un livre à peu d'exemplaires (300 ou 400). La machine peut être une machine offset digitalisée.
- L'impression à la demande : il s'agit ici d'individualiser ou de personnaliser chaque tirage. C'est une évolution technologique majeure. Comme nous le verrons plus loin, les qualifications que demande l'impression à la demande sont davantage liées à la PAO et à l'informatique qu'à l'impression.

Le développement du marché de l'impression numérique se fait plutôt lentement, surtout en Wallonie. Par conséquent peu d'entreprises y sont équipées de machines d'impression digitale. Ce marché est davantage développé en Régions bruxelloise et flamande, entre autres parce que les clients pour ce type de produits sont essentiellement des agences de publicité et de communication, situées dans leur grande majorité à Bruxelles et à Anvers.

**Deux évolutions plus récentes méritent d'être soulignées : l'impression numérique et la technologie du computer-to-plate.**

Il existe aujourd'hui plusieurs types de presses numériques/digitales, dont les plus répandus en Belgique sont les machines Indigo, les machines Xeicon et les machines Rank Xerox. Toutes offrent l'impression à la demande, c'est-à-dire la personnalisation couleur des imprimés, des différences existent néanmoins au niveau de la qualité du produit fini et de la nécessité ou non de recourir à un opérateur spécialisé.

En Belgique, selon les estimations de Technofutur CEPEGRA, il existe une cinquantaine de machines Xeicon, une quinzaine de machines Indigo et environ 160 machines Xerox. Mais ces machines sont surtout localisées en Flandre et à Bruxelles. Pour se faire une idée de la proportion de ces machines qui se trouve en Wallonie, on prendra l'exemple des deux premiers types : toujours selon le Centre Technofutur, il y aurait en Région wallonne cinq machines Xeicon au plus et deux machines Indigo. La difficulté étant de trouver des clients pour ce type de services. La démarche marketing est très importante dans le développement de ce marché. Le marketing personnalisé « one-to-one » est par exemple un créneau pour l'impression à la demande.

Le *computer-to-plate*, caractéristique de la dernière génération des machines à imprimer, permet l'impression des données sur les plaques par commande informatique, c'est-à-dire directement à partir d'un poste PAO du prépresse. Cette technologie permet donc de supprimer les films et les supports papiers. Elle est aujourd'hui assez répandue dans les imprimeries d'une certaine taille. Les imprimeries de journaux en sont quasiment toutes équipées en Belgique.

### **Le stockage et le transport des données**

Les techniques de compactage, de stockage et de transport des données (par modem, par lignes RNIS, par Intranet pour les imprimeries de journaux, par satellite...), qui permettent de transférer texte et image dans des temps très courts, de les travailler pour les réexporter vers les clients ou vers des ateliers d'impression, sont largement répandues et utilisées dans le secteur. C'est ainsi que l'imprimerie Europrinter imprime le quotidien *El País* à Charleroi pour sa distribution au Nord de l'Europe. Le journal est envoyé par satellite.

Comme on le verra dans le chapitre suivant, l'impact des ces évolutions technologiques sur le processus de production et la structure de l'emploi est considérable. On assiste à une recomposition des postes de travail et des fonctions autour des techniques informatiques, en même temps qu'à un repositionnement de l'industrie graphique à l'intérieur du secteur plus large de la communication.

## **1.3. La diversification vers les produits électroniques**

### **La création de sites Web**

La création de sites Web est un marché en expansion significative, qui fait appel aux services de prépresse. L'étude déjà citée de Technofutur CEPEGRA, concernant les offres d'emplois pour les métiers de l'industrie graphique, montre une demande assez importante de concepteurs de sites Web (Web-designer) dans l'industrie graphique et dans d'autres secteurs.

**Ce marché se dispute entre les imprimeurs traditionnels, les agences de publicité et de communication, et de petites entreprises créées par des professionnels du prépresse ou des informaticiens.**

Ce marché se dispute entre les imprimeurs traditionnels, qui diversifient leur offre de service prépresse pour se positionner sur le créneau des nouveaux médias (création de sites Web, édition de catalogues commerciaux en ligne), les agences de publicité et de communication et de petites entreprises créées par des professionnels du prépresse ou des informaticiens. D'autres acteurs du monde de l'édition se lancent également, c'est le cas d'une filiale du groupe Rossel, Rossel Interactif Multimédia, dont l'une des activités est un service de création de sites Web et de fournisseur d'accès Internet pour les entreprises.

### **La gestion documentaire et l'édition électronique**

Les nouveaux moyens de transmission, de manipulation et de stockage de l'information offerts par les TIC, l'impression à la demande et les nouveaux supports de communication multimédia (page Web, CD-Rom)



conduisent certains imprimeurs à faire de la gestion documentaire et de l'édition électronique : saisie, capture, gestion, traitement, mise en forme et édition des données sur des supports informatiques, permettant leur transmission, leur stockage et éventuellement leur édition sous d'autres formes (CD-Roms et pages Web), y compris papier. Par contre, la création de CD-Roms ne se développe pas de façon significative.

Deux exemples permettent d'illustrer ces tendances :

- L'imprimerie Casterman a créé il y a quelques années une filiale, Europixel, chargée de développer les activités de l'imprimerie en amont. Se servant du know-how acquis à l'occasion du développement de l'édition multimédia chez Casterman Edition (jeux sur CD-Rom, économiseurs d'écran, sites Web) et s'appuyant sur les technologies d'impression numérique, cette filiale proposait par exemple à des clients dont elle imprime les catalogues commerciaux, de mettre ces mêmes catalogues sur CD-Rom et/ou Internet et de gérer leurs bases de données.
- Le groupe Inter Offset/CDP-Colordigiprint, allié aujourd'hui au groupe Joh. Enschedé/Van Muysewinkel SA et situé à Evere, propose aussi ce type de service : les fichiers en format PDF permettent de placer les documents des clients sur leur site Web ou de les archiver sur un CD-Rom. De cette manière, il est par exemple possible de donner un cachet identique à une présentation d'entreprise et d'optimiser la cohésion entre les différents supports.

**L'imprimeur qui peut fournir un appui technique pour l'univers Internet a des perspectives.**

Selon certains de nos interlocuteurs chez Casterman, l'imprimeur qui peut fournir un appui technique pour l'univers Internet a de l'avenir. C'est entre autres à cet endroit de la chaîne qu'il faudrait investir si l'on veut fidéliser sa clientèle et faire la différence avec les pays où les coûts de production au niveau de l'impression proprement dite sont beaucoup moins élevés qu'en Belgique.

Les imprimeurs qui offrent de tels services proposent aussi le plus souvent un service de création graphique et de conseil en communication. Il s'agit ici d'une tendance au niveau du développement des services et produits offerts par les entreprises de l'industrie graphique. Il est difficile d'estimer quantitativement l'émergence de ces nouveaux marchés.

#### **L'impression numérique**

Comme on l'a vu plus haut, le développement du marché de l'impression numérique se fait plutôt lentement, surtout en Wallonie.

Le groupe All In One, situé à Liège, offre un service d'impression numérique ainsi qu'un service d'impression offset. Ils sont en surcapacité pour l'impression numérique. Ils reconnaissent qu'il y a un problème de prospection et de ciblage des clients pour ce type d'impression. Mais ils ont néanmoins décroché de très gros marchés grâce à leurs machines digitales puisqu'ils ont obtenu de la multinationale SWIFT une

commande récurrente pour la production, le stockage, le conditionnement et la distribution vers 3000 centres dans le monde, de manuels techniques et de formation (plus ou moins 600 références). De plus, ils assurent l'impression digitale de manuels techniques pour Marine Power Europe. Il s'agit de manuels de moteurs de bateaux dont on produit parfois seulement deux exemplaires. Ces manuels sont traduits en 12 langues et ils ont entre 5000 et 6000 références. Cela implique une gestion complexe de bases de données. Ils sont connectés à la base de données de Marine Power aux Etats-Unis. L'impression digitale est en effet pertinente dans le cadre de la production de petites séries avec de nombreuses références. C'est le cas des manuels techniques par exemple.

## 2. Les éditeurs de la presse quotidienne

### 2.1. L'évolution du marché des quotidiens francophones

En 20 ans, de nombreuses entreprises de presse francophones et de nombreux titres de journaux ont disparu. Seuls trois groupes (Rossel, Mediabel, Cie Développement des Médias) et deux quotidiens (*Le Matin* dont l'actionnaire majoritaire est un groupe français et *l'Echo*) subsistent aujourd'hui en Wallonie et à Bruxelles, l'ensemble regroupant 17 titres dont un titre germanophone (25 titres francophones étaient répertoriés par l'Association belge des éditeurs de journaux dans les années 70). Le marché de la presse quotidienne connaît depuis un certain temps déjà une stagnation ou une lente régression en raison de l'apparition et du développement des médias audiovisuels. Si on ajoute à cela, l'étroitesse du marché de la Communauté française (approximativement 4.5 millions de francophones), qui rend les économies d'échelle problématiques, on comprendra que cette situation ne peut être compensée que par la diversification de leurs activités et l'intégration à des entreprises plus vastes pour bénéficier de l'effet de taille en matière d'investissements.

**Les quotidiens francophones doivent diversifier leurs activités et s'intégrer à des entreprises plus vastes pour bénéficier de l'effet de taille en matière d'investissements.**

Tableau 2 : Nombre d'entreprises de presse

	1991	2000
Région flamande	7	6
Région wallonne	9	4
Région bruxelloise	5	5
Total	21	15

Source : Les Journaux Francophones Belges

C'est ainsi que les groupes Rossel, Médiabel et la Cie Développement des Médias (SA IPM), qui captent respectivement approximativement 58%, 19% et 23% du lectorat francophone en 1999 (13), ne sont plus seulement des éditeurs de journaux. Pour ne prendre que le cas de Rossel, ce groupe a des activités dans l'affichage, les toutes-boîtes, la publicité,

(13) Source : Les Journaux Francophones Belges. Ce calcul a été effectué sans tenir compte de l'Echo et du Grenz-Echo.

**PRESSE ET ÉDITION DANS LA  
NOUVELLE ÉCONOMIE DE L'INFORMATION**

l'audiovisuel et les nouveaux médias. Les trois groupes de presse sont devenus des groupes multimédias, avec des structures économiques variables puisque le journal est le seul produit qui se vend moins cher que son prix de revient (14).

**Tableau 3 : Evolution de la diffusion payante des quotidiens**

Le Soir	1971	233 801*
	1980	178 654*
	1990	151 421*
	1999	133 257*
	2000	122 545** (-8% par rapport à 1999)
La Libre Belgique / Gazette de Liège	1987***	64 711*
	1999	53 297*
	2000	52 560** (-1.4% par rapport à 1999)
Groupe Sud Presse (La Nouvelle Gazette/La Meuse/La Lanterne)	1971	222 805*
	1980	183 254*
	1990	188 288*
(+La Province)	1999	145 798*
	2000	142 608** (-2.2% par rapport à 1999)
La Dernière Heure – Les Sports	1987***	67 588*
	1999	70 410*
	2000	77 122** (+9.5% par rapport à 1999)
L'Echo	1986***	16 955*
(ex. vendus à l'étranger déduits)	1999	24 861*
(ex. vendus à l'étranger déduits)	2000	28 141** (+13.2% par rapport à 1999)
Groupe Vers l'Avenir (Vers l'Avenir, L'Avenir du Lux., Le Courrier de l'Escaut, Le Jour/Le Courrier, Le Rappel)	1987	118 960*
	1999	100 100*
Le Rappel a disparu le 1/01/2000.	2000	98 269**
Grenz-Echo	1994	10 008*
	1999	10 081*
	2000	10 112** (+ 0.3% par rapport à 1999)

Sources : Les Journaux Francophones Belges pour les chiffres de 1971 à 1998, CIM (Centre d'Information sur les médias) pour les chiffres de 1999 et 2000.

\* chiffres authentifiés par le CIM

\*\* déclarations sur l'honneur des éditeurs

\*\*\* les chiffres ne sont pas disponibles avant cette date

(14) X. Mabille, Opinions et débats, Le Soir, 26.10.99.

L'évolution de la diffusion payante – le nombre moyen d'exemplaires vendus – des quotidiens francophones qui ont survécu est un autre témoin de la régression du marché de la presse quotidienne puisqu'elle n'a cessé de baisser depuis les années 70 (à l'exception d'un ou deux quotidiens), même si on observe un léger redressement pour certains journaux en 2000 (voir tableau 3).

**Au total, la diffusion payante des quotidiens francophones a baissé de 15% entre 1990 et 2000.**

Au total, la diffusion payante des quotidiens francophones a baissé de 15% entre 1990 et 2000 alors qu'elle ne baissait que de 1,5% pour la presse néerlandophone sur la même période. En 1999, la diffusion payante pour l'ensemble des quotidiens de langue flamande (12 titres) s'élève à 1 006 435 exemplaires alors que pour l'ensemble des quotidiens francophones elle est de 531 357 exemplaires (16 titres). Le nombre de lecteurs de journaux est plus élevé du côté néerlandophone puisqu'il est estimé par le CIM à 3 366 300 en 1999-2000 pour 2 269 200 lecteurs de journaux francophones (15).

Ces résultats sont préoccupants pour un secteur dont l'économie repose encore, dans le cas du journal papier, sur la vente aux lecteurs et aux annonceurs. Or certains acteurs flamands du monde de la presse préconisent aujourd'hui des tarifs publicitaires calculés au prorata du nombre d'exemplaires diffusés le jour de la parution de l'annonce, c'est-à-dire « Non plus un prix fixe calculé au millimètre mais un prix garanti par millier d'exemplaires, la différence étant remboursée en fonction des résultats obtenus le jour de parution de l'annonce publicitaire dans Het Laatste Nieuws ou De Morgen : c'est le projet que De Persgroep veut mettre en place à partir de janvier 2001 » (16).

Ces éléments ont amené les quotidiens francophones à se lancer, à la fin des années 90, dans une réflexion rédactionnelle et dans des transformations plus ou moins profondes, à la fois de leur organisation du travail, de leur équipement technologique et de leurs produits : refonte de l'organisation des contenus et des présentations graphiques et apparition de nouveaux suppléments. Ces réformes ont été par ailleurs accompagnées de restructurations sociales douloureuses dans les deux pôles des quotidiens régionaux (Sud Presse et les Editions de l'Avenir).

Cet effort éditorial et commercial des quotidiens du Sud, faute de porter ses fruits au niveau de la diffusion payante, coïncide en tous les cas avec une hausse de l'audience enregistrée par la dernière enquête du CIM. La procédure d'enquête par laquelle ces mesures sont obtenues est sujette à caution mais ces dernières donnent néanmoins une indication de tendance par rapport à l'ensemble des quotidiens. La mesure de l'audience est un indicateur crucial en termes de vente d'espaces publicitaires.

---

(15) Source : Les Journaux Francophones Belges, chiffres CIM.

(16) Media Marketing, Dossier « PQ oct-nov 2000 » réalisé par Ine van Dongen, Vincent Delannoy, Hans Sterkendries et Frédéric Bouchar.

**Les médias audiovisuels n'ont pas seulement écorné la diffusion payante de journaux, ils leur ont aussi infligé des pertes de parts de marché au niveau publicitaire.**

Or les médias audiovisuels n'ont pas seulement écorné la diffusion payante de journaux, ils leur ont aussi infligé des pertes de parts de marché au niveau publicitaire. Même si la part du gâteau publicitaire national (tous médias confondus) qui revient aux quotidiens s'est améliorée en 1999, où elle avoisine les 18% (17), elle reste largement à la traîne de celle de leurs homologues européens (30%) qui ont eux-mêmes subi de lourdes pertes durant les années 90 (18). En effet, les revenus de la publicité (dans le secteur des quotidiens) dans quelques pays majeurs de l'Union européenne tels que le Royaume-Uni, la France et l'Italie ont diminué d'environ 25% entre 1990 et 1995 (19).

Or les recettes publicitaires sont d'autant plus importantes pour les quotidiens que les recettes obtenues via la vente au lecteur ont peu de chance de s'accroître. « Car nos journaux sont déjà chers, et le passage sur Internet ou l'apparition d'un quotidien gratuit (Metro) ne constituent pas des facteurs favorables pour une augmentation de leur prix de vente » (20), ni de leur diffusion payante.

**Le marché publicitaire est un des enjeux majeurs de la bataille que les différents médias se livreront sur Internet.**

Le marché publicitaire est un des enjeux majeurs de la bataille que les différents médias se livreront bientôt sur Internet lorsque celui-ci rentrera dans les foyers via l'écran de télévision. Internet offrant la possibilité, d'une part, de connaître le profil de l'internaute bien plus finement que ne peuvent le faire les autres médias et, d'autre part, d'amener ce dernier sur le site Web de l'annonceur.

## **2.2. Structure des différents groupes de presse de Wallonie et Bruxelles**

Ces dernières années ont été marquées par de nombreux mouvements dans l'actionnariat des différents quotidiens. Selon l'association des journaux francophones belges, la structure de leur actionnariat, arrêtée en novembre 2000, est la suivante :

- Rossel et Cie SA possède le journal Le Soir et les journaux du groupe Sud Presse (La Meuse/La Lanterne/La Nouvelle Gazette/La Province). Il est par ailleurs actionnaire de Grenz Echo (50%), de L'Echo (14.5%) et de la Voix du Nord via la société Voix du Nord Investissement. Rossel et Cie SA est détenue à 60% par la famille Hurbain et à 40% par la Socpresse (groupe français).
- Mediabel possède les Editions de l'Avenir SA (Vers l'Avenir, L'Avenir du Luxembourg, Le Courrier de l'Escaut, Le Jour - Le Courrier) et est actionnaire à 51% de La Financière de l'Avenir. Elle est également actionnaire de l'Echo (4.5%). Mediabel est détenue à 58% par la Société Belge d'Édition (consortium où domine la VUM,

---

(17) Media Marketing, *Dossier "1999, L'année PQ"*, 1999.

(18) Media Marketing, 1999, op. cit.

(19) Commission européenne, *Electronic Publishing - Développements stratégiques de l'édition européenne à l'horizon de l'an 2000*, Bruxelles, 1997, p17.

(20) Hachez T. , *Presse écrite, printemps trompeur* , dans *Démocratie*, N°3, 1/02/2001.

société d'édition flamande aux mains de la famille Leysen), à 25.1% par l'Evêché de Namur et à 16% par l'Imprimerie St Paul.

- La Cie Développement des Médias possède (actionnaire à 99.7%) la SA IPM (SA d'Information et de Production Multimédia), société éditrice de La Libre Belgique/Gazette de Liège, laquelle est actionnaire à 88.3% de La Dernière Heure/les Sports. La Cie Développement des Médias est détenue à 100% par la famille Le Hodey.
- L'actionnariat de la SA Editeco, éditrice de L'Echo, est réparti de la façon suivante : Mosane (16.3%), Sofina (16.3%), Rossel (14.5%), Sofidev (11.2%), Tractebel (10%), Financière de l'Avenir (9.1%), Brussels GBL (9.1%), Mediabel (4.5%), autres actionnaires (9%).
- Le Matin SA, éditrice du quotidien Le Matin est détenue à 39.9% par Presse Alliance SA (groupe français), à 30.9% par la Financière le Matin, à 24.3% par la Région Wallonne et à 4.9% par la SIE.
- Grenz Echo SA est la société éditrice du quotidien germanophone Grenz Echo, elle est détenue à 50% par Rossel et Cie SA et à 50% par des entrepreneurs locaux.

**Vers une intégration des sociétés éditrices des quotidiens à des entreprises plus vastes aux activités diversifiées et un désengagement des organisations sociales et politiques du champ de l'édition des quotidiens.**

Les récents changements de main dans les journaux traduisent à la fois l'inévitable intégration des sociétés éditrices des quotidiens à des entreprises plus vastes aux activités diversifiées et, à la fois, « la fin d'un mouvement long : le désengagement des organisations sociales et politiques du champ de l'édition des quotidiens » (21). Ce qui apparaît par ailleurs, c'est la perte de contrôle du secteur par des capitaux endogènes. Les groupes français et flamands se taillant une part très importante de l'actionnariat des deux groupes de presse les plus importants de Wallonie et de Bruxelles. Les tableaux 4 et 5 fournissent quelques données de synthèse sur la santé économique des entreprises de la presse quotidienne.

**Tableau 4 : Evolution d'indicateurs économiques dans la presse quotidienne**

(en millions de BEF)	1990	1995	1999	Progression 95/99
<b>Chiffre d'affaires</b>				
Données nationales	22 377	27 182	31 505	16%
Données francophones		8 941	11 221	25.5%
<b>Valeur ajoutée</b>				
Données nationales	9 644	10 848	11 368	5%
Données francophones		3 540	3 740	6%
<b>Investissements (immobilisations corporelles)</b>				
Données nationales	1 937	1 065	1 947	83%
Données francophones		281	664	136%

Source : Les journaux francophones belges

(21) Hachez T., *Presse écrite, malaises dans l'arrière-boutique*, dans Démocratie, N°4, 15/02/2001.

**Tableau 5 : Ventilation des dépenses dans la presse quotidienne**

<i>(en millions de BEF)</i>	1990		1995		1999	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
<b>Salaires</b>						
Données nationales	8 632	35%	9 177	31.1%	9 220	26.9%
Données francophones			3 405	31.9%	3 887	27.9%
<b>Marchandises, fournitures</b>						
Données nationales	8 207	33.2%	9 524	32.3%	9 887	28.8%
Données francophones			3 604	33.1%	4 667	33.8%
<b>Services et biens divers</b>						
Données nationales	6 492	26.3%	8 228	29.9%	13 336	38.8%
Données francophones			3 293	30.8%	4 946	35.8%

*Source : Les journaux francophones belges*

### 2.3. L'emploi dans la presse quotidienne

L'évolution de l'emploi dans la presse quotidienne est marqué par une forte régression : le nombre d'ouvriers a diminué de moitié et celui des employés techniques de 25% entre 1981 et 1998 (tableau 6). La chute est plus brutale entre 1990 et 1998 que pendant les années 80.

**Tableau 6 : Evolution de l'emploi dans la presse quotidienne**

	1981	1990	1998	Evolution 81/98
<b>Ouvriers</b>				
NL	1626	1383	742	- 54%
FR	1232	866	564	- 54%
Belgique	2 858	2 249 (-21%)	1 306 (-42%)	- 54%
<b>Employés techniques</b>				
NL	114	154	119	+ 4%
FR	340	259	218	- 36%
Belgique	454	413 (-9%)	337 (-18%)	- 26%
<b>Employés commerciaux et administratifs</b>				
NL	905	1 150	954	+ 5%
FR	766	816	763	- 0.3%
Belgique	1 676	1 966 (+17%)	1 717 (-13%)	+2.5%
<b>Journalistes</b>				
NL	472	689	755	+ 60%
FR	457	538	572	+ 25%
Belgique	929	1 227 (+32%)	1 327 (+8%)	+ 43%
<b>Toutes catégories</b>				
NL	3 117	3 376	2 570	- 17.5%
FR	2 795	2 479	2 117	- 24%
Belgique	5 912	5 855 (-1%)	4 687 (-20%)	- 21%

**Les évolutions technologiques expliquent en grande partie les réductions drastiques de personnel.**

Malheureusement, les chiffres consolidés de l'emploi dans les quotidiens francophones et néerlandophones ne sont pas encore disponibles pour 1999 et 2000. Néanmoins, ils le sont pour certains journaux francophones et il semblerait que l'emploi a, pour ces deux dernières années, soit tendance à rester au même niveau (même si l'emploi des ouvriers et employés techniques continue de baisser), soit à augmenter légèrement. L'augmentation la plus spectaculaire étant celle de L'Echo qui passe de 49 salariés en 1996 à 101 salariés en 2000.

Les évolutions technologiques expliquent en grande partie cette réduction drastique de personnel ces quinze dernières années. En effet, ces évolutions ont été très importantes depuis le milieu des années 80 et elles ont touchés à la fois les imprimeries des journaux, dont le personnel est repris ci-dessus, et les ateliers de composition. Il s'agit de l'informatisation des rédactions, l'apparition de l'offset et l'automatisation croissante des machines d'impression, les logiciels de PAO au niveau du prépresse et plus récemment la technologie « computer-to-plate », ainsi que les systèmes informatiques rédactionnels intégrant quasiment toutes les étapes du processus de fabrication dans une chaîne numérique.

**Il semblerait que la diminution du personnel ouvrier et technique se soit faite en partie au profit de la catégorie des journalistes.**

Par ailleurs, il semblerait que cette diminution du personnel ouvrier et technique se soit faite en partie au profit de la catégorie des journalistes (+ 43% de 81 à 98), même si beaucoup de journalistes ont perdu leur emploi salarié en Communauté française durant l'année 1999, que ce soit dans les journaux régionaux du groupe Rossel, au journal Le Matin ou à l'agence Belga (environ 120 selon Le Soir du 8 décembre 1999). Cette tendance s'explique d'une part par l'automatisation croissante des tâches dévolues au personnel ouvrier et technique, d'autre part par la polyvalence exigée des journalistes, qui prennent en charge eux-mêmes des tâches de mise en pages. L'augmentation du nombre de journalistes doit également être nuancée par les constats relatifs à la précarité de certaines conditions d'emploi (free-lance, pigistes).

Le constat est le même au niveau international, ainsi que l'atteste une étude de la FIJ (22) (Fédération Internationale des Journalistes), commentée par la lettre de l'AJP (Association des Journalistes Professionnels de la Communauté française): « Cette enquête réalisée dans 98 pays, montre que dans de nombreuses régions du monde, le journalisme connaît une expansion, à la fois du nombre d'emplois et de celui des supports médiatiques. Mais l'évolution n'est pas que quantitative, constate la FIJ : l'essentiel du travail se réalise dans des conditions plus flexibles d'emploi qui sont, de l'avis des journalistes, plus précaires et plus difficiles.

Par ailleurs – et ceci n'est pas sans expliquer cela – le secteur des free-lance ne cesse de s'accroître, ce qui constitue un défi pour les organisations professionnelles, tant sur le plan du maintien des conditions

---

(22) FIJ, *L'avenir est free-lance*, décembre 1999.



sociales que sur celui du journalisme. Au total, en Europe, 30% des journalistes seraient statutairement indépendants ; leur carrière est généralement diverse, heurtée et changeante, et elle est marquée par le chômage et une dépendance considérable envers un client unique, notamment leur ancien employeur ». L'enquête de la FIJ révèle aussi que les free-lance, qui ne bénéficient pas de l'infrastructure matérielle d'une rédaction et qui doivent se montrer performants, sont aussi plus branchés sur les nouvelles techniques de communication, nécessaires au télétravail. Le Bureau International du Travail (23) ne dit pas autre chose, en ajoutant une précision : « le nouveau journaliste est une femme free-lance, submergée de courrier électronique ». (24)

**Le travail des journalistes se réalise dans des conditions d'emploi plus flexibles.**

Qu'en est-il en Belgique ? Selon l'Association Générale des Journalistes Professionnels de Belgique (AGJPB), en 2000, 25% des journalistes professionnels agréés (presse, audiovisuel, Internet) étaient indépendants en Belgique (25). Cette proportion est en augmentation depuis une bonne dizaine d'années (autour de 20% en 1990) mais pas de façon spectaculaire.

Si l'on s'intéresse maintenant au nombre d'indépendants parmi les stagiaires et donc les jeunes journalistes (les journalistes professionnels agréés passent obligatoirement par deux ans de stage), ils sont 46% en 2000 en Communauté française et 39% en Communauté flamande.

Et si l'on se penche maintenant sur les journalistes de la presse spécialisée, la proportion est encore différente. A titre d'exemple, l'Association de journalistes de la presse périodique compte dans ses membres 75% d'indépendants et un hebdomadaire comme Gaël n'emploie que 6 salariés.

**Au total, en Europe, 30% des journalistes seraient indépendants.**

Il n'est pas possible d'avoir des chiffres globaux précis car les journalistes sont classés par l'INASTI avec les « gens de lettres » (catégorie qui couvre à la fois les bibliothécaires, les publicistes, les journalistes, les écrivains, etc.), mais la tendance est incontestable.

L'évolution de la part des salaires et de celle des services et biens divers dans les dépenses des éditeurs de quotidiens francophones, même si elle n'est pas un indicateur précis quant à la croissance de la proportion des travailleurs indépendants dans les quotidiens, nous donne quand même une information sur l'évolution du processus d'externalisation. Or,

---

(23) Document de base du Colloque sur la technologie de l'information dans l'industrie du spectacle et des médias : répercussions sur l'emploi, les conditions de travail et les relations professionnelles, BIT, 2000.

(24) A. Linard, *A la même enseigne*, dans la lettre de l'AJP, décembre 2000, N°11.

(25) L'AGJPB est l'organisation professionnelle fédérale qui agré, représente et défend les droits des journalistes professionnels d'information générale qu'ils travaillent dans les quotidiens, les hebdomadaires, les mensuels, l'audiovisuel et Internet. Elle est investie de missions légales (agrégation au titre de journaliste professionnel) et paralogales (relation presse/justice par ex.). 95% des journalistes professionnels d'information générale y sont affiliés. Elle compte aujourd'hui 4.581 membres (journalistes professionnels et stagiaires).

pendant que le pourcentage des dépenses des entreprises de presse consacré aux salaires diminuait d'un peu plus de 8% entre 1990 et 2000, le pourcentage consacré aux services et biens divers augmentait de 12% (tableau 5). Par ailleurs, le conflit sur les « faux indépendants » des journaux du groupe Rossel, qui a marqué le début de l'année 2000, est assez symptomatique de cette évolution.

#### 2.4. Les caractéristiques technologiques du secteur

##### **La presse utilise de façon intensive les technologies de l'information et de la communication.**

La presse utilise de façon intensive les technologies de l'information et de la communication. Les grandes catégories d'applications dont les sociétés éditrices des quotidiens francophones sont équipées sont les suivantes :

- les systèmes informatiques rédactionnels ou systèmes éditoriaux ;
- les logiciels de PAO ;
- les réseaux intranet et Internet, le courrier électronique, les lignes RNIS ;
- les téléphones mobiles et ordinateurs portables ;
- la technologie du computer-to-plate ;
- les moteurs de recherche.

##### **Les systèmes informatiques rédactionnels**

Les journaux du groupe Mediabel (Editions de l'Avenir) et ceux du groupe Rossel (Le Soir et Sud Presse sont dans la phase d'installation de ce système), ainsi que le journal L'Echo et La Libre Belgique, utilisent le système informatique rédactionnel HERMES de la firme Unisys.

##### **Les systèmes informatiques rédactionnels permettent aux journalistes de travailler directement sur le produit final.**

Ce système très perfectionné permet aux journalistes de travailler directement sur le produit final (mode wysiwyg - what you see is what you get), en intégrant dès la rédaction les contraintes de formes. Il intègre quasiment toutes les étapes de la fabrication d'un journal dans un même logiciel : c'est-à-dire la réalisation des plans (ou chemin de fer) du journal en fonction de la place réservée aux annonces et la gestion des pages en direct, l'insertion des annonces et autres inserts – dessins, logos, tableaux, photos –, la mise en forme directe des textes et la réalisation de la maquette des articles, l'envoi des pages à l'imprimerie. Ce qui permet à tous les participants de la chaîne éditoriale de travailler directement à l'écran sur ce qui sera le document final. Il permet également de raccorder l'ensemble des sources d'information (documentation interne, banques de données et serveurs externes, agence de presse) au poste de travail du journaliste. Il permet encore aux bureaux régionaux d'entrer directement leurs articles dans le système et d'en effectuer la mise en pages. Et enfin, c'est un système rédactionnel multimédia « en sortie » puisqu'il permet de traiter en même temps la fabrication du journal papier et du journal électronique.

### **Les logiciels de PAO**

L'utilisation des logiciels de publication assistée par ordinateur est aujourd'hui généralisée dans les ateliers de prépresse des journaux, tout comme dans l'industrie graphique en général. Ils ont fortement changé la manière de travailler, que ce soit au niveau du traitement de texte et de la mise en pages ou du traitement de l'image.

### **Les réseaux intranet et Internet, les lignes RNIS**

En règle générale les journaux sont équipés d'un ou de plusieurs intranets dédiés chacun à un domaine spécifique : un réseau informatique d'information sur lequel sont branchés les différentes agences de presse et les différentes rédactions, un réseau qui envoie les pages à l'impression, un réseau consacré à la gestion administrative, etc.

Le courrier électronique est également généralisé mais tous les journalistes ne possèdent pas leur boîte électronique personnelle. Aux journaux du groupe Rossel par exemple, il existe une boîte aux lettres électronique générale, une pour le journal en ligne, une par service rédactionnel et certains journalistes possèdent des adresses électroniques individuelles.

La possibilité de naviguer sur Internet n'est pas généralisée et elle est parfois limitée à un choix de sites favoris. Les agences de presse envoient leurs dépêches soit par Internet, soit par ligne directe (de point à point). L'agence Belga est équipée depuis peu d'un intranet de distribution qui la relie à tous les médias belges (radio, TV, journaux).

Les lignes RNIS sont utilisées pour l'envoi des annonces commerciales et des annonces classées depuis les différentes régies publicitaires.

### **Les téléphones mobiles et ordinateurs portables.**

Les journalistes sportifs, les correspondants régionaux et les correspondants à l'étranger sont souvent équipés d'ordinateurs portables reliés par GSM au réseau Internet ou à un intranet. On va vers un équipement multimédia des journalistes (appareil photo ou caméra numérique, ordinateur portable et GSM). L'édition en ligne des journaux encourage ces usages.

### **La technologie du computer-to-plate**

Cette technologie concerne la première étape de l'impression, c'est-à-dire la copie sur les plaques d'impression. Elle permet l'impression des données sur les plaques par commande informatique, c'est-à-dire directement à partir d'un poste PAO du prépresse. Les imprimeries des quotidiens francophones se sont quasiment toutes équipées de cette technologie à la fin des années 90, ce qui a changé fortement le contenu du travail réalisé auparavant par le personnel du service chargé de la copie des films sur les plaques et a par ailleurs nettement réduit le besoin de main-d'œuvre dans ce service (voir la section sur l'imprimerie).

### **Les moteurs de recherche**

Tous les sites Web des journaux en ligne sont équipés de moteurs de recherche permettant à l'internaute de trouver les informations qui l'intéresse dans les différentes bases de données mises à sa disposition (archives ou autres). Ces moteurs de recherche, plus ou moins performants, conditionnent en partie le succès de la navigation sur un site. Ils ne sont toutefois pas utilisés uniquement sur les sites Web, ils permettent aussi aux différents acteurs de la chaîne de l'édition d'utiliser au mieux les bases de données où sont classés les différents types d'information (textes, photos, audio, vidéo).

C'est ainsi que l'agence Belga s'est équipée très récemment d'un moteur de recherche multimédia très puissant : Autonomy. Cet outil permettra à l'agence de satisfaire les demandes de clients multimédias, puisqu'il permet de faire le lien entre des banques de données audio, vidéo, texte et photo. Il offre des possibilités de recherches combinées et crée des profils de consommateurs d'information pour ensuite sélectionner les informations correspondant au profil établi. Cet outil de recherche sera utilisé d'une part, par l'agence Belga et par les journalistes de ses clients actionnaires et, d'autre part, par d'autres clients non-actionnaires.

## **2.5. La diversification de la presse vers les produits électroniques**

**La diversification de la presse est axée principalement sur l'édition électronique et le commerce en ligne.**

La diversification du produit traditionnellement offert par les entreprises de presse, c'est-à-dire le journal papier, est axée principalement sur l'édition électronique et le commerce en ligne (services et produits). L'offre de produits multimédias tels que les CD-Roms reste marginale ; quant à l'intégration du son et de l'image animée dans les informations textuelles diffusées en ligne, elle n'est pas encore d'actualité chez nous en raison des trop faibles débits permis par Internet aujourd'hui.

C'est ainsi que sur les 17 titres de journaux quotidiens que comptent les Régions wallonne et bruxelloise, sept ont un site Web sur lequel ils diffusent généralement leur édition papier légèrement adaptée, ainsi que d'autres produits et services que nous détaillerons ci-dessous.

L'édition en ligne bénéficie de possibilités techniques (stockage de l'information, liens hypertexte et moteurs de recherche, interactivité, personnalisation des produits et distribution à coût zéro, actualisation de l'information presque en temps réel) supérieures à celles de l'édition papier, limitée par « des contraintes de taille pour les produits et leur distribution, par des contraintes de coûts et de ressources liées à l'impression de masse et par des contraintes de délais et de coût pour la distribution des produits » (26). Ces nouveaux moyens techniques donnent par conséquent aux éditeurs une plus grande latitude dans la différenciation et la multiplication des produits et services qu'ils sont en mesure d'offrir.

---

(26) Commission européenne, op. cit., 1997, p 17.

Deux quotidiens ont retenu notre attention par l'importance de leurs développements en ligne. Il s'agit du journal Le Soir, et à travers lui du groupe Rossel et de ses autres titres, et du journal L'Echo. Ces deux journaux ont développé à la fois leur édition en ligne, des services en ligne et du commerce électronique.

**Les TIC  
permettent une  
plus grande  
latitude dans la  
différenciation et  
la multiplication  
des produits et  
services.**

#### **Les différents axes du développement en ligne des journaux**

Les axes du développement en ligne des quotidiens Le Soir et L'Echo peuvent être résumés de la manière suivante :

- différenciation très progressive de l'édition en ligne par rapport à l'édition papier et création de nouveaux produits éditoriaux ;
- autonomisation de certaines informations-services : l'exemple des annonces emplois ;
- développement du commerce électronique : vente de services et de produits en ligne, business-to-business et business-to-consumer.

Ces axes de développement donnent évidemment lieu à des réalisations concrètes assez différentes pour chacun de ces deux quotidiens, puisque l'un est un quotidien d'information générale et l'autre un journal économique et financier s'adressant à un public très spécifique : les managers et les investisseurs.

Néanmoins, il existe de toute évidence un ou des modèles de développement de l'édition électronique assez largement partagés, que ce soit en Europe ou aux États-Unis, dont cette ébauche est une variante même si chaque journal se trouve à un stade différent du développement de son édition électronique en fonction de ses moyens, du contexte technologique, économique et social, de son lectorat, etc.

En marge des différentes voies que semble prendre l'édition électronique de ces deux quotidiens, il est intéressant de relever l'existence d'un site portail créé par le Soir et le groupe Rossel : charline.be, lequel pourrait bien augurer du modèle qu'adopteront les sites des quotidiens régionaux.

#### **La différenciation de l'édition en ligne et de l'édition papier**

Le contenu des articles que l'on trouve dans les deux éditions n'est pas encore très différencié, même si ces derniers sont souvent retravaillés (ils sont résumés, les titres sont modifiés,...) avant d'être mis sur le site.

**La notion d'édition  
n'est pas la même  
dans le journal en  
ligne et le journal  
papier.**

Cependant, la notion d'édition n'est pas la même. Le site du journal peut être alimenté en continu et l'information peut y être suivie presque en temps réel. Ce n'est pas encore vraiment le cas mais des événements exceptionnels tels l'Euro 2000 ont déjà fait l'objet d'une information quasiment en continu sur le site du Soir par exemple. D'autres journaux tels La Libre Belgique (Express Info) et L'Echo (Flash Info) font défiler sur leur site des brèves qui suivent l'actualité de plus près, mais assurent une information en continu qui soit conforme aux standards de qualité habituellement respectés par les quotidiens (vérification de l'information

à plusieurs sources, analyse et commentaires) demande des équipes de journalistes renforcées. Notons encore que L'Echo met sur son site tous les jours à 18h30 le résumé des articles qui feront la « une » de l'édition papier du lendemain. D'après le rédacteur en chef de l'édition en ligne du Soir, il existe une demande des internautes pour une information quasiment en temps réel.

Par ailleurs, une des grosses différences entre le journal papier et le journal électronique réside dans la « profondeur » de l'information à laquelle on a accès : on peut effectuer des recherches dans les archives ou dans d'autres bases de données (L'Echo propose ainsi une base de données des aides publiques, un répertoire des 900 000 entreprises belges, les cotations en continu de la bourse, les cours de plus de 4000 fonds et SICAV, etc.), des dossiers sont constitués autour des sujets d'actualités (un ensemble d'articles sur le sujet). Les hyper liens et les moteurs de recherche dont sont équipés les sites Web constituent la clé permettant à l'internaute de naviguer dans cet ensemble d'informations et de trouver celle qu'il cherche.

Une autre spécificité de l'édition en ligne est l'interactivité qu'elle permet. Cette interactivité est exploitée de différentes façons. Elle peut donner lieu à des forums de discussion, tels ceux que La libre Belgique propose sur des thèmes précis, ou encore à des sondages en ligne. Elle permet également d'offrir des services à l'internaute, tels que la possibilité d'effectuer des calculs de taux de change en ligne (L'Echo). Elle fournit aussi à l'éditeur l'opportunité d'inviter les internautes à s'adresser à la rédaction, à participer à des jeux et concours, à se rendre sur le site d'un annonceur ou encore sur le site d'un tiers proposant des services gratuits tel le site *Let's move* qu'on trouve dans « Le Soir en ligne » et qui offre des informations sur le trafic, la météo, les ventes de voiture d'occasion, etc.

#### **Les nouveaux produits éditoriaux**

**Un des atouts de l'édition électronique est la possibilité qu'elle offre de personnaliser les produits éditoriaux à peu de frais.**

Un des atouts de l'édition électronique est la possibilité qu'elle offre de personnaliser les produits éditoriaux à moindre frais, alors que l'impression personnalisée de journaux papier exige des machines très coûteuses qui ne sont par ailleurs pas encore au point, sans compter les problèmes de distribution de ce type de produits.

Les nouveaux produits éditoriaux que nous avons répertoriés exploitent précisément cet avantage, même si pour le moment cette personnalisation est limitée à la possibilité de recevoir de l'information triée par thèmes (le multimédia, la Wallonie, etc.).

Il s'agit des lettres spécialisées ou newsletters telle que « La Lettre en ligne du Soir » qui est envoyée gratuitement chaque semaine aux internautes abonnés via le courrier électronique. Cette lettre qui traite de « la vie du net » a aujourd'hui un peu plus de 4000 abonnés. Ces newsletters sont des bulletins d'information thématique hebdomadaires qui rassemblent tous les articles de la semaine sur un sujet donné. *L'Echo en ligne* en diffuse déjà trois : « La Semaine Financière », « La Semaine du

Multimédia », « La Semaine en Wallonie ». Quand au *Soir en ligne*, il compte également multiplier la formule et donner la possibilité à l'internaute de recevoir des bulletins d'information à la demande par mots clés.

L'Echo se positionne aussi comme vendeur de contenu pour des institutionnels ou sociétés tels le FOREM, des opérateurs télécoms ou des groupes bancaires, auxquels il fournit des bulletins d'information hebdomadaires sur des thèmes précis. Le Soir développera sans doute aussi ce type de produit.

Selon certains, cet accès à l'information en « flux tiré » devrait se généraliser au détriment de la diffusion de masse telle que nous la connaissons aujourd'hui.

Le site Press Banking en est un bon exemple. En effet, ce site, qui concentre les archives (celles-ci commencent avec les articles du jour et remontent aussi loin que la numérisation des articles de chaque titre le permet) de tous les quotidiens francophones et d'une série de périodiques, offre à l'internaute la possibilité de recevoir une revue de presse électronique personnalisée en fonction des critères que ce dernier a déterminés. Il permet aussi la recherche immédiate et ponctuelle d'articles. Ces services étant payants. Notons ici que « les logiciels de définition et de suivi des profils des clients deviendront de plus en plus sophistiqués et aideront les éditeurs à créer un contenu dynamique personnalisé » (27).

D'autre part, le groupe Rossel a en projet des sites Web d'information thématiques consacrés au sport, à la famille, aux jeunes, etc. Certains de ces sites porteront le label du Soir, d'autres pas. La formule n'est pas encore arrêtée. Des sites thématiques transversaux à plusieurs journaux verront peut être aussi le jour (un site consacré à Bruxelles par exemple).

Cette structuration plus fine de l'offre de contenu intéresse bien sûr les annonceurs au premier chef puisqu'elle permet de qualifier le lectorat de manière plus précise et d'obtenir davantage de renseignements sur chaque lecteur (connaissance de l'adresse électronique dans le cas d'abonnement à des lettres en ligne, etc.).

#### **L'autonomisation des informations-services : l'exemple des offres d'emplois**

Au milieu du vingtième siècle, aiguillonnée par la radio puis par la télévision, la presse s'est lancée, parallèlement à la mise en perspective de l'événement, dans le développement de l'information service, l'information pratique (ex. : les annonces immobilières et les annonces emplois).

---

(27) Commission européenne, op. cit., 1997, p 32.

**Avec les TIC, la presse développe « l'information-service ».**

A la fin du vingtième siècle, avec l'arrivée des nouvelles technologies, il s'avère que, sur ce créneau, le support multimédia offre des avantages incontestables par rapport au support papier :

- une plus grande disponibilité des informations : les annonces emplois sont stockées et disponibles à la consultation à tout moment jusqu'à ce qu'elles ne soient plus d'actualité, elles sont aussi plus nombreuses ;
- un mode de consultation plus performant : la recherche est facilitée grâce à un moteur de recherche ;
- l'offre de nouveaux services : un CV ou profil de candidat peut être transmis électroniquement et automatiquement aux entreprises qui recherchent un profil de ce type, on peut recevoir dans sa boîte électronique les offres d'emplois correspondant à son profil et au type de poste que l'on cherche, les entreprises qui recrutent peuvent rentrer en contact sur le site avec des bureaux de recrutement, des informations générales et spécialisées sur l'emploi sont mises à disposition ainsi qu'un calendrier des événements qui traitent de ce sujet, etc.

Ceci explique pourquoi les sites consacrés aux offres d'emplois fleurissent et drainent de nombreux acteurs, les « jobistes », qui ne sont pas issus du monde de la presse. La bataille fait rage, car placer une offre sur Internet coûte de huit à dix fois moins cher (28), et si les quotidiens ne veulent pas perdre de trop grosses parts de marché sur ce créneau ou en gagner, ils doivent créer des sites consacrés à l'emploi, à l'instar de leurs nouveaux concurrents. C'est ce que vient de faire Le Soir avec son site *Références* et c'est ce que fera bientôt le journal L'Echo.

Notons encore que d'autres informations-services telles les informations concernant l'état du trafic, qui ne pouvaient pas être traitées par les journaux papier, le sont aujourd'hui par les journaux en ligne, soit directement par le journal, soit grâce à un renvoi vers un site spécialisé.

**Le commerce électronique « business-to-business »**

**La vente de services en ligne en ligne est plus facile quand les besoins du lectorat sont identifiables et agrégés.**

La vente de services en ligne est pour le moment l'apanage de l'Echo, les intérêts et les besoins de son lectorat étant plus facilement identifiables que ceux d'un journal d'information générale comme Le Soir. Différents types de services en lignes payants sont proposés aux cyber-lecteurs de l'Echo (il s'agit essentiellement de services aux entreprises) :

- «Mon bureau» est un service qui propose aux PME une sorte de cyber-secrétaire (gestion d'agenda, gestion documentaire, organisation de réunions, notification d'appels, ... ). Il existe une formule gratuite et une formule payante.

---

(28) *Les sites d'emploi sur le Web vont-ils cannibaliser les offres dans les journaux ?*, dans Le Soir du samedi 26 août 2000.



- L'Echonet et Signform proposent aux entreprises et aux particuliers l'accès à des milliers de formulaires administratifs (fisc, registre de commerce, sécurité sociale, contrats-types, modèle de lettre, ...) sur base d'un abonnement payant.
- L'Echonet, en partenariat avec la société BAMS, organise la rencontre entre entrepreneurs innovants et investisseurs ; certaines informations concernant ce sujet sont gratuites, tandis que les services proposés par la société BAMS (aide à la mise sur pied de projets d'investissement, etc.) sont payants.
- L'Echonet propose encore de gérer des placements par ordinateur et donne accès aux services de courtiers en ligne.

Ces services sont soit le fruit d'une collaboration entre L'Echo et une société tierce, soit directement proposé par une société tierce sur le site de l'Echo. L'Echo prenant alors une commission sur les services vendus via son site. D'après une étude européenne sur l'édition électronique, « les commissions sur les transactions devraient être une source de revenus importants pour les éditeurs électroniques en général » (29).

Quand au journal Le Soir, il ne vend pas de services en ligne pour le moment mais il tente de développer du business-to-business sur son site consacré aux annonces emplois, puisqu'il propose aux entreprises qui cherchent des candidats pour pourvoir un poste, de recourir aux services de sociétés de recrutement.

#### **Le commerce électronique « business-to-consumer »**

Différentes catégories de produits sont vendues en ligne par le Soir et l'Echo. Il y a tout d'abord et tout simplement la vente d'informations « atomisées », c'est-à-dire :

- Soit des informations produites par l'éditeur du journal ; c'est le cas des archives du journal L'Echo et du journal Le Monde par exemple, celles du Soir étant gratuites pour le moment.
- Soit des informations coproduites par l'éditeur et une entreprise extérieure ; c'est le cas des bilans, rapports de crédit et données légales vendus en ligne par l'Echo et EURO DB (répertoire des 900.000 entreprises belges).

Ensuite, Le Soir et L'Echo ont chacun une boutique en ligne (La Boutique du Soir et L'Echoshop), dans laquelle ils vendent des produits du monde de l'édition qu'ils ont sélectionnés : des livres, des e-textes ou livres électroniques dans la Boutique du Soir, des CD-Roms, des logiciels dans l'Echoshop, des disques et une billetterie bientôt dans la Boutique du Soir. Les produits peuvent être commandés et payés en ligne. Ils sont livrés soit chez le libraire de votre choix (la livraison est assurée par les AMP dans le cas du Soir), soit à domicile.

---

(29) Commission européenne, op. cit., 1997, p 75.

### **Le portail Charline.be, un avant-gût des quotidiens régionaux en ligne ?**

Le site portail Charline.be, créé par Le Soir mais n'affichant pas directement le label du Soir, couvre une zone géographique bien définie (les Régions wallonne et bruxelloise) et est géré par une filiale de Rossel : RIM (Rossel Interactif Multimédia). Charline.be est une sorte de fenêtre sur la Wallonie et Bruxelles qui propose des informations pratiques, des liens avec de nombreux sites d'information, des services aux entreprises et des produits locaux au consommateur final. On y trouve :

- une longue série d'informations-services (programmes TV et cinéma, horaires des transports en commun, trafic et radars, informations boursières, calendrier de certaines manifestations culturelles, etc.) ;
- des liens avec les sites Web des villes, les sites des quotidiens francophones, les sites consacrés à l'emploi, les sites de l'administration, les moteurs de recherche les plus connus, des annuaires et guides en ligne, des agences de voyage en ligne, etc. ;
- des liens avec les sites de sponsors ;
- une galerie marchande subdivisée en plusieurs galeries marchandes locales via lesquelles des commerçants locaux peuvent vendre leurs produits au consommateur final ;
- une offre de services aux entreprises qui souhaitent créer leur site Web ou tout simplement se connecter aux différents réseaux existants (e-mail et connexions à usage professionnel pour entreprises et commerces, hébergement de sites, conception de sites Web, enregistrement de noms de domaine, soumission dans les moteurs de recherche, formation, etc.).

C'est plus ou moins sur ce modèle que devraient, selon l'étude européenne « Electronic Publishing », se développer les sites des quotidiens régionaux. La stratégie qui est derrière cette configuration est en gros la suivante : faire du titre, sur un site géographique déterminé, le meneur de jeu dans un univers de communication globale. Selon l'étude Electronic Publishing, « les éditeurs de presse locaux/régionaux occuperont une position stratégique importante pour l'édition électronique s'ils décident de jouer le rôle de *structurateurs de communautés locales* en se focalisant sur le *Market Making* en ligne » (30), c'est-à-dire la création de services clients interactifs pour l'information générale ainsi que pour l'information locale, l'achat et les services. Ce rôle de structurateur de communauté locale s'appuie sur leur compétence de « packager de contenu ».

« Ils sont le mieux placés pour jouer ce rôle car ils connaissent les besoins de leurs lecteurs et ont des contacts locaux. » (..) « En allant dans ce sens, ces éditeurs peuvent devenir les principaux fournisseurs locaux d'accès Internet. Cela devient particulièrement intéressant dans les petites villes

---

(30) Commission européenne, op. cit., 1997, p 71.

où les grandes sociétés ne sont pas intéressées dans l'installation de service Internet. Pour les petits éditeurs, fournir l'accès Internet est une source de revenu clé pour mettre en place leur service d'édition électronique, c'est-à-dire pour couvrir l'investissement de base. » (31).

**Utiliser la  
proximité pour  
définir les services  
en ligne.**

Il ne s'agit pas d'un petit éditeur dans le cas du groupe Rossel, mais il joue effectivement le rôle de fournisseur d'accès Internet via Charline.be et sa filiale RIM.

Toujours selon cette même étude, l'édition électronique au sein des communautés locales et régionales exige que le contenu local (articles, programmes de cinéma, courrier des lecteurs) soit étendu à l'éventail de services de contenu possibles dans l'édition électronique. Ces nouveaux services, à forte valeur, sont :

- les annuaires virtuels : liens avec les institutions locales, répertoires, et pages jaunes ;
- les archives : information en ligne sur l'histoire de la région, recherche des archives de journaux, etc. ;
- un contenu plus complet provenant des éditeurs électroniques nationaux.

Le contenu doit par ailleurs être renforcé par des services de communication permettant l'interaction directe avec d'autres utilisateurs, marchés ou fournisseurs de contenu, appartenant à la même plate-forme (lignes de conversations on-line et/ou groupes d'intérêts spécifiques, tableaux d'affichage des sujets locaux, un service « contactez votre éditeur », la possibilité de contacter on-line les administrations, écoles, organisations, entreprises, etc.). Et enfin, selon les auteurs de cette étude, la plate-forme devra comprendre des facilités pour le commerce, comme, par exemple : l'achat en ligne, livraison de services à domicile, réservation de billets et d'hôtels en ligne, banque en ligne. Etant donné que les commissions sur transaction seront une source future de revenus très importante pour les éditeurs en ligne, la capacité à intégrer des services facilitant le commerce en ligne sera déterminante.

Les groupes de presse régionaux, « Sud Presse » et les « Editions de l'Avenir » sont encore loin du modèle idéal, mais le groupe Rossel a quant à lui déjà, semble-t-il, bien préparé le terrain.

## **2.6. Un nouveau modèle économique pour la presse ?**

On le voit, incontestablement, le modèle sur lequel fonctionne l'édition électronique et ses sources de revenus diffèrent de l'édition papier.

- D'abord, les éditeurs de journaux sont dans une phase de transition puisque leur entrée dans le monde de l'édition électronique est

---

(31) Commission européenne, op. cit., 1997, p 71.

relativement récente (plus ou moins cinq ans pour les éditeurs belges) et que la forme de cette dernière n'est pas encore arrêtée et ne le sera pas de si tôt puisqu'elle connaîtra encore sans doute quelques révolutions dont l'arrivée d'Internet sur les écrans de télévision qui précipitera la presse dans le multimédia.

**Le modèle sur lequel fonctionne l'édition électronique et ses sources de revenus diffèrent de l'édition papier.**

- Ensuite, le taux de pénétration d'Internet dans les foyers n'étant pas encore très élevé chez nous, l'édition électronique des journaux n'est pas encore rentable. Il est donc difficile de dire quelles seront exactement les sources de revenu des éditeurs électroniques et dans quelle proportion interviendra chacune de ses sources.

#### **Les revenus de l'édition en ligne**

Malgré toutes ces inconnues, un modèle peut être ébauché sur base des différentes études, analyses et prévisions qui sont faites aujourd'hui.

D'après l'étude *Electronic Publishing*, le modèle économique de l'édition électronique sera fondé sur trois sources principales de revenus : la publicité en ligne, les abonnements/frais des services en ligne et les commissions sur les transactions. Les abonnements toucheront seulement les utilisateurs qui ne prêtent pas une grande attention au prix, et concerneront les contenus et services à forte valeur ajoutée, comme la personnalisation.

A moyen terme, la publicité apportera beaucoup plus de revenus que les abonnements. Elle apparaît comme la source de revenus la plus prometteuse mais elle n'en est qu'à sa phase expérimentale. On l'a dit les caractéristiques de l'édition en ligne sont susceptibles d'intéresser les annonceurs à moyen terme puisque l'éditeur peut non seulement affiner sa connaissance du lectorat/internaute et fournir à l'annonceur des renseignements précieux sur son profil mais encore il peut inviter le lecteur à se rendre sur le site de l'annonceur. « En Amérique du Nord, certains éditeurs en ligne ont déjà pu regagner des parts du marché publicitaire, au détriment principalement des acteurs du marketing direct et non pas de la presse. » (32)

**Trois sources principales de revenus pour l'édition en ligne : la publicité en ligne, les abonnements ou frais de services en ligne et les commissions sur les transactions.**

Quant aux commissions perçues sur la vente de biens et services réalisée à travers leur site, elle devrait, selon l'étude « *Electronic Publishing* », représenter un tiers approximativement des revenus des éditeurs en ligne, sur certains marchés et pour les éditeurs ayant réussi à renforcer leur contact avec l'utilisateur final et à intégrer à leur vente une information fiable.

Il faut déduire de cette analyse qu'une bonne partie de l'information produite par les journaux en ligne restera gratuite (hormis les archives, certains produits proposant une information personnalisée – les entreprises étant des clients cibles pour ce type de produits – et peut-être

---

(32) Commission européenne, op.cit., p65.

des contenus très spécifiques en provenance de la presse spécialisée). Le débat reste ouvert à ce sujet.

Ce qui est sûr, c'est que ces nouvelles technologies devraient transformer à terme le modèle économique à partir duquel fonctionne l'ensemble des médias – presse écrite, radio et télévision – en les faisant passer progressivement, pour une part de leur activité, du système de l'offre, de la diffusion de masse, à celui de la demande, celle du consommateur.

La presse va devoir par conséquent sortir de la culture mono-produit pour passer du statut de fournisseur d'information écrite à celui de véritable entreprise d'information. Elle devra pour cela s'inscrire dans une stratégie de partenariat avec des acteurs qui ont une culture et un savoir-faire différents pour leur permettre d'attaquer de nouveaux marchés (33).

C'est le cas par exemple pour le système GSM/WAP (34) qui sert aujourd'hui de nouveau support de diffusion pour *Le Soir* et *L'Echo*. Afin d'être en mesure de diffuser de l'information sur les GSM, ces deux quotidiens se sont alliés à des opérateurs de télécom (KPN-Orange pour *Le Soir* et Online Internet pour *L'Echo*).

**Edition électronique et édition papier : substitution ou complémentarité ?**

**La tendance est plutôt à la complémentarité des deux produits : édition en ligne et édition papier.**

Là aussi il est difficile de faire des prévisions dans une phase de transition comme celle-ci. La tendance est plutôt au développement d'une complémentarité des deux produits même si cela se fait très progressivement.

Le journal électronique développe d'autres produits et services (dossiers, archives, information à la carte à travers les lettres spécialisées, sites thématiques, site emploi avec plus de services, commerce électronique), une autre présentation de l'information (texte + son + image), un autre rythme d'information (information en temps réel autant que possible), en tirant parti des atouts de l'édition électronique. Il fera sans aucun doute évoluer le journal papier même si le rapport de force est toujours chez nous en faveur de l'édition papier, et chacune des formules trouvera petit à petit son « créneau ».

---

(33) Bourdier J.-C., *La Presse électronique*, Ministère de la poste, des télécommunications et de l'espace, Paris, 1997.

(34) Le WAP signifie Wireless Application Protocol. Le WAP est un protocole qui permet aux utilisateurs d'appareils mobiles d'avoir accès à Internet. En pratique ceci implique que les utilisateurs de GSM WAP ont la possibilité d'afficher sur leur téléphone mobile des pages d'informations spécialement conçues pour occuper le modeste écran d'un téléphone mobile.

**La lecture d'un journal papier garde encore quelques attributs gagnants.**

« La lecture d'un journal papier garde encore quelques attributs gagnants, comme la possibilité d'un parcours rapide et aléatoire d'une masse importante d'informations. L'informatique peut cependant rapidement venir en renfort du produit papier, dans la mesure où elle donne au lecteur, intéressé par un article lu dans son journal, d'aller chercher des compléments d'informations qui auraient pu être développés en parallèle par la rédaction, ou, par un système d'hyper lien, de se connecter à une source électronique fournissant des éléments complémentaires. » (35)

Le journal en ligne peut d'ailleurs faire augmenter les ventes du journal papier ainsi que cela a été observé aux États-Unis pour les journaux en ligne ayant développé de nombreux services interactifs.

### 3. Les éditeurs de livres

#### 3.1. L'évolution du marché du livre de langue française en Belgique

L'analyse qui suit est tirée de l'étude « Le marché du livre de langue française en Belgique. Evolution 1996-1998 » réalisée par le LENTIC pour le Ministère de la Communauté française de Belgique, ainsi que des statistiques produites par l'Association des éditeurs belges de langue française (ADEB).

##### Tendances générales

**Malgré un léger redressement en 1999, le secteur de l'édition connaît une croissance négative.**

Le marché du livre de langue française en Belgique (éditeurs belges et étrangers) a subi une baisse de 4% en francs constants sur la période 1996-1998 (36). L'augmentation des ventes constatée en 1998 n'a pas réussi à compenser le recul spectaculaire enregistré l'année précédente. « Même si l'année 1999 confirmera sans doute la tendance au redressement constatée en 1998, la situation dans le secteur, vu dans son ensemble, n'en est pas moins préoccupante. (...) Ce tassement de marché est d'autant plus sensible que, d'un point de vue global, cette période a été tout sauf mauvaise pour la consommation des ménages (...). La situation mérite d'être suivie avec d'autant plus d'attention que c'est dans un contexte général marqué par une augmentation très vive – plus de 7% en un an – des dépenses de culture et de loisirs que se manifeste le recul des achats de livres.

Le marché du livre est vraisemblablement plus mature que celui d'autres biens ou services de culture et de loisirs, et il est normal que (...) son potentiel de croissance soit limité. Il n'empêche : au regard de la situation connue par le secteur dans des régions ou pays voisins, le marché du livre belge de langue française apparaît particulièrement déprimé. En France, d'après les données du S.N.E., le chiffre d'affaires des éditeurs a légèrement cru (+0,5%) entre 1996 et 1998 (...). Plus spectaculairement

(35) Bourdier J.-C., op.cit., 1997.

(36) LENTIC, Le marché du livre de langue française en Belgique. Evolution 1996-1998, Ministère de la Communauté française de Belgique, 2000.

encore, selon les données de l'Association du livre en Flandre (...), le secteur connaîtrait dans le Nord du pays une croissance très dynamique, son chiffre d'affaires ayant augmenté de près de 14% en deux ans. » (37).

Mais bien entendu, derrière cette tendance générale on observe des évolutions contrastées par catégories éditoriales, par canaux de commercialisation et par « nationalité » des ouvrages.

**Le secteur de l'édition multiplie les références des ouvrages et de ce fait accélère « artificiellement » l'activité du secteur.**

Notons ici que le secteur de l'édition, même s'il connaît un léger redressement en 1999, connaît une croissance négative, en France et en Belgique entre autres, depuis le début ou le milieu des années 90 déjà. Une série de facteurs concourent à la crise du livre dont, d'une part, l'intensification de la concurrence qui se traduit par une forte concentration des maisons d'édition et, d'autre part, la modification des habitudes d'achat des lecteurs. Ces derniers se détournant des réseaux traditionnels de commercialisation au profit de la grande distribution, les éditeurs se trouvent dans l'obligation de limiter autant que faire se peut le prix moyen des livres pour satisfaire aux exigences drastiques des centrales d'achat appartenant aux grands groupes de distribution.

Face à cette évolution, les éditeurs tentent tout à la fois de réduire les coûts et de dynamiser le marché. Cela se traduit par une multiplication des nouveautés et de très nombreuses rééditions. En France par exemple, les éditeurs avaient augmenté leur production de 3,5% en 1997 pour atteindre le chiffre record de 430 millions d'exemplaires produits (38), créant ainsi une situation où, devant une décroissance des achats et une baisse du coût des livres, le secteur de l'édition multiplie les références des ouvrages et de ce fait accélère « artificiellement » l'activité du secteur. Cette situation ne faisant qu'accentuer le déséquilibre croissant entre l'offre et la demande et entraînant une augmentation des stocks liés aux invendus.

#### **Évolution des ventes par catégorie éditoriale**

**Trois disciplines éditoriales ont particulièrement souffert pendant la période : les beaux livres, les dictionnaires et encyclopédies, et la bande dessinée.**

L'étude du LENTIC nous apprend que trois disciplines éditoriales ont particulièrement souffert pendant la période : les beaux livres, les dictionnaires et encyclopédies, et la bande dessinée :

- Dans le secteur des beaux livres, la réduction des ventes (-12,9%) s'expliquerait essentiellement par les difficultés rencontrées par une maison d'édition.
- Quant à l'évolution des ventes de dictionnaires et encyclopédies (-11,6%), elle est d'ordre plus structurel et semble refléter une tendance plus générale. C'est en effet la catégorie éditoriale la plus directement concernée par l'émergence du multimédia. « Qu'il s'agisse des services en ligne ou des produits interactifs édités (CD-Rom), les nouveaux supports contribuent doublement à faire chuter

---

(37) LENTIC, op.cit, p 5-6.

(38) Vendramin P. & al., op. cit.

le marché des dictionnaires et encyclopédies sur support papier : en exerçant une pression à la baisse sur le prix de ces ouvrages et en représentant une offre substituable aux livres traditionnels. Le cas de *l'Encyclopedia Universalis* qui a vu son prix divisé par cinq en quelques années, avant de remplacer son édition papier par un CD-Rom, est très représentatif de ce double mouvement. » (39)

- Le recul des ventes dans le secteur de la bande dessinée reflète surtout la baisse d'activité de certains éditeurs belges, alors que les ouvrages publiés par des maisons françaises connaissent un succès croissant sur le marché belge.

**A l'inverse, le secteur des livres scolaires et parascolaires progresse, mais cette croissance bénéficie plus aux maisons d'édition françaises qu'aux éditeurs belges.**

A l'inverse, le secteur des livres scolaires et parascolaires progresse de 7,5%. Sa croissance est par ailleurs plus vive en Belgique qu'en France mais elle bénéficie plus aux maisons d'édition françaises qu'aux éditeurs belges. Les autres catégories éditoriales en progression sur le marché belge sont les suivantes : les livres de sciences humaines (+5,1%), les livres de poche (+4,5%), les livres pour la jeunesse (+3%). Ainsi que le souligne cette étude, cette ventilation par catégorie permet de mettre en évidence la forte diversité du marché du livre et la coexistence de « sous-marchés », obéissant chacun à des logiques de développement spécifiques.

#### **Évolution des ventes par « nationalité » des ouvrages**

« La période 1996-1998 a été caractérisée par un recul sensible des ventes d'ouvrages étrangers (-1,8%). Par contre les éditeurs belges semblent finalement avoir réussi à tirer correctement leur épingle du jeu, en maintenant quasiment stable (-0,2%) leur chiffre d'affaires. » (40)

Bien qu'en baisse par rapport à l'année 1997, au cours de laquelle les événements qui ont secoué la Belgique ont dopé les ventes d'ouvrages de non-fiction, la part de marché des éditeurs belges se maintient à un niveau élevé (32%), leur production n'étant pas loin de représenter près d'un tiers des ventes de livres d'expression française en Belgique.

### **3.2. L'activité économique des éditeurs belges de langue française**

**A l'instar de ce qui se passe dans les pays voisins, on assiste à une concentration dans le monde de l'édition.**

En 1990, l'Association des éditeurs belges de langue française, qui représente la majorité des éditeurs de la communauté française, comptait 123 membres ; en 1994, elle en comptait 104, en 1999, 81 et aujourd'hui elle en compte 77. On assiste donc, à l'instar de ce qui se passe dans les pays voisins, à une concentration dans le monde de l'édition (rachat de petites maisons par de plus grandes, associations d'éditeurs afin de partager le poids de la distribution, ...). A cet égard, il est intéressant d'observer la répartition de ces maisons d'édition selon la production de titres et selon le chiffre d'affaires, même si ces chiffres datent de 1994 (les chiffres produits par l'ADEB en 1999 ne reprenant plus ce découpage) :

(39) LENTIC, op. cit, p 8.

(40) LENTIC, op. cit, p 13.



- En 1994, deux éditeurs membres de l'ADEB produisent plus de 200 nouveautés par an. A elles seules, ces deux maisons éditent près d'un quart des nouveautés. On constate par ailleurs que 52,5% des nouveautés sont éditées par les 7 maisons qui publient 101 titres et plus par an.
- Les 23 éditeurs qui réalisent un chiffre d'affaires supérieur à 75 millions totalisent ensemble 91% du chiffre d'affaires global des membres de l'ADEB. Les 17 éditeurs dont le chiffre d'affaires dépasse 200 millions réalisent ensemble, en 1994, 80% du chiffre d'affaires des membres de l'ADEB.

En 1994, 57 éditeurs membres de l'ADEB sont localisés à Bruxelles, 35 en Wallonie et 12 en Flandre. La Bibliothèque Royale recense un nombre beaucoup plus impressionnant d'éditeurs puisqu'elle inclut les organismes publics, les centres de recherche, les éditeurs occasionnels, etc. Les statistiques produites par l'ADEB donnent cependant une mesure largement représentative du poids économique du secteur. Ces chiffres présentent une photographie annuelle de l'activité éditoriale des membres de l'association, en Belgique et à l'exportation.

#### **Évolution du chiffre d'affaires des éditeurs belges de langue française**

Les statistiques de l'ADEB pour l'année 1999 montrent pour la première fois depuis 1992 une légère évolution positive du chiffre d'affaires global. Celui-ci, de 6,287 milliards, laisse en effet apparaître une augmentation de 6,8% du chiffre d'affaires par rapport à 1998 (tableau 7).

**Ce sont les marchés à l'exportation qui assurent la progression du chiffre d'affaires global, avec en tête les catégories BD et livres de jeunesse.**

Ce sont les marchés à l'exportation qui assurent la progression du chiffre d'affaires global, portant ainsi le pourcentage réalisé à l'export de 44,3% en 1998 à 50% en 1999. Depuis 1997, le marché national supplantait le marché à l'export. En 1999, on assiste à un rééquilibrage entre le marché intérieur et le marché à l'export.

**Tableau 7**  
**Evolution du chiffre d'affaires des éditeurs 1990-1999**

	En millions de francs courants	Variation en %
1990	7 591	+ 20.6%
1991	7 889	+3.9%
1992	8 027	+1.8%
1993	7 882	-1.8%
1994	7 466	-5.3%
1995	7 022	-5.9%
1996	6 605	-5.9%
1997	6 405	-3%
1998	5 886	-8.1%
1999	6 287	+6.8%

Source : ADEB, *Données statistiques sur le livre belge de langue française – Année 1999*

Les catégories BD et livres de jeunesse conservent toujours leur première place à l'exportation : à elles deux ces catégories réalisent à l'export 76% de leur chiffre d'affaires et 76,7% du chiffre d'affaires global export des membres de l'ADEB. La troisième place à l'exportation revient aux livres scientifiques, techniques et de sciences humaines qui représentent ensemble 11,4% du chiffre d'affaires global export des membres de l'ADEB, les livres scolaires et parascolaires en réalisant quant à eux presque 10%.

### **Évolution du chiffre d'affaires par catégorie d'ouvrages**

Pour ce qui est de la répartition du chiffre d'affaires des éditeurs membres de l'ADEB par catégorie d'ouvrages, ce sont toujours les BD qui sont en tête en 1999, avec 42,4% du chiffre d'affaires, suivent ensuite les livres scientifiques et techniques (12,2%), les livres de sciences humaines (10,1%), les livres scolaires (8%), les livres pratiques et parascolaires (9,7%), les livres jeunes (7,6%), les Beaux-Arts (4,1%), les codes et annuaires (3,9%) et à la traîne, la littérature générale (1,3%) et les encyclopédies et dictionnaires (0,4%).

Si on regroupe les catégories « livres scientifiques et techniques » et « livres de sciences humaines » (les éditeurs voyageant entre ces deux catégories d'une année à l'autre), elles représentent près d'un quart (22,3%) du chiffre d'affaires global et si on regroupe « les livres scolaires » et « les livres pratiques et parascolaires » (selon l'ADEB, il y a lieu de regrouper ces deux catégories pour obtenir une approche plus conforme, le livre parascolaire rentrait avant 1996 dans la catégorie des ouvrages scolaires), ces deux catégories représentent près de 18% du chiffre d'affaires global.

Les trois catégories les plus importantes en terme de chiffre d'affaires sont donc les BD (42,4%), les livres scientifiques, techniques et de sciences humaines (22,3%) et les livres scolaires et parascolaires (18%).

### **3.3. L'emploi**

En matière de statistiques, nous ne disposons que des données ONSS qui répertorient, de 1993 à 1999, le nombre d'établissements et de travailleurs pour la catégorie « Edition de Livres » de la nomenclature NACE BEL. D'après l'ADEB cette catégorie regroupe les livres, brochures et imprimés similaires même sur feuillets isolés. Ces statistiques ne recouvrent donc pas exactement les éditeurs de livres au sens strict mais elles donnent néanmoins une indication de tendance en matière d'emploi dans le secteur (tableau 8).

Selon ces statistiques, au niveau national, le nombre d'employeurs est particulièrement stable (+5%) durant cette période et le nombre de salariés est en hausse (+42%) avec toutefois une petite baisse de l'emploi entre 1998 et 1999 (-11%), qui se marque surtout au niveau de la Région Bruxelles Capitale (-50%).

Tableau 8  
Evolution du nombre d'établissements et de travailleurs  
dans le secteur « Edition de livres », de 1993 à 1999

	Employeurs				Salariés			
	Belgique	Flandre	Wallonie	BXL	Belgique	Flandre	Wallonie	BXL
1993	129	66	19	44	2262	1460	317	485
1994	129	69	21	39	2111	1440	332	339
1995	129	66	21	42	3303	1965	437	901
1996	127	63	23	41	3364	1951	451	962
1997	129	65	24	40	3342	1929	452	961
1998	139	67	26	46	3610	1968	385	1257
1999	135	61	29	45	3223	2117	426	680

Source : ONSS

Ces chiffres contrastent nettement avec ceux concernant l'emploi dans l'industrie graphique et la presse. Il faut dire que les éditeurs de livres emploient très peu d'ouvriers et de techniciens, qui ont été les catégories les plus touchées par les évolutions technologiques.

**Les éditeurs de livres sous-traitent depuis longtemps déjà toute une série de tâches.**

Par ailleurs, remarquons que les éditeurs de livres sous-traitent depuis longtemps déjà toute une série de tâches telles que la saisie des manuscrits, le graphisme mais aussi la lecture et l'analyse des manuscrits (le groupe De Boeck travaille par exemple avec 1800 lecteurs-conseillers). Les entreprises d'éditions collaborent donc avec une nébuleuse importante de travailleurs indépendants à titre principal ou complémentaire, mais aussi avec des petites entreprises.

Aujourd'hui, cette tendance s'est accentuée, surtout dans des créneaux comme la BD, qui nécessite un travail technique plus important. C'est ainsi qu'aux éditions Casterman, si toutes les tâches qui suivent étaient antérieurement effectuées en interne, elles sont aujourd'hui réalisées pour la plupart par des travailleurs indépendants : le lettrage, le coloriage des planches, la réalisation de la maquette, la recherche iconographique, les corrections des textes, etc. Certains de ces travailleurs indépendants sont d'ailleurs des anciens salariés de Casterman. Par ailleurs, cette maison d'édition se recentre sur son métier de base suite à la prise de participation majoritaire de Flammarion dans son actionnariat. En effet, elle vient de se séparer de sa diffusion/distribution et elle a laissé tomber la littérature générale et les guides de tourisme pour se concentrer sur ses catalogues BD et jeunesse.

Une autre partie des tâches effectuées auparavant par les éditeurs se sont déplacées vers les auteurs qui remettent aujourd'hui, le plus souvent, leurs textes à l'éditeur sur support informatique (disquettes ou fichiers envoyés par Internet, CD-Roms pour certains auteurs de BD) et déjà formatés aux normes de ce dernier.

D'autre part, on assiste à une tendance inverse chez certains éditeurs qui réalisent aujourd'hui eux-mêmes des tâches rendues plus faciles par

l'évolution des logiciels de PAO (infographies) et d'autres devenues plus stratégiques en raison du développement de l'édition numérique (gestion des systèmes informatiques, des BDD, etc.). C'est surtout le cas chez des éditeurs qui se lancent dans l'édition numérique et qui ont une taille suffisante pour réaliser ces investissements.

### 3.4. Les caractéristiques technologiques

Les éditeurs de livre sont pour la majorité d'entre eux équipés d'ordinateurs en réseau, de logiciels de PAO (mise en pages et traitement d'image), de logiciels de gestion, de connexions à Internet et donc du courrier électronique ainsi que de lignes RNIS. Certains ont un site Web de promotion et parfois de vente en ligne. Notons ici que les éditeurs de BD sont également équipés d'intranets et de logiciels de travail en groupe du type « groupware ». Les transactions avec les diffuseurs/distributeurs et les libraires (commandes) se font la plupart du temps par modem (point à point) ou par fax ou par téléphone.

Certains des rares éditeurs qui se lancent dans l'édition électronique sont équipés de logiciels spécifiques permettant de fabriquer des livres numériques (voir §3.5).

### 3.5. Diversification vers les produits multimédias, l'édition électronique et le commerce électronique

Le nouveau canal de distribution qu'est Internet a introduit les technologies du numérique dans les processus de fabrication et de diffusion, non plus seulement d'un livre-objet, mais d'un texte dont le format est lié au matériel de lecture (e-Book, PC, papier), poussant ainsi les éditeurs à se lancer dans une nouvelle chaîne du livre dématérialisé, parallèle à celle du livre papier.

Avant d'examiner de quelles façons les éditeurs, en Belgique et ailleurs, exploitent aujourd'hui concrètement ces nouvelles manières de concevoir, de fabriquer, de diffuser et de vendre les livres, essayons de voir clair dans les nouveaux concepts qui foisonnent : la chaîne du livre numérique, le livre électronique, etc.

#### Qu'est-ce qu'un livre numérique ?

Comme le souligne Emmanuelle Jéhanno (41), sa définition est floue et révélatrice du caractère « mutant » de ce produit et de sa filière de production et de distribution. Le principe même du livre numérique est qu'il n'a pas de contenant attitré et qu'il peut être lu sur différents supports (supports nomades, PC, papier, etc.). Mais où commence et où s'arrête le livre numérique ? S'agit-il d'un livre traditionnel transposé sous forme numérique ou d'un livre réalisé à partir de technologies numériques, qui apporte, en plus des textes et des images, du son, de l'interactivité et des images animées ?

**Le principe même du livre numérique est qu'il n'a pas de contenant attitré et qu'il peut être lu sur différents supports.**

---

(41) Jéhanno E., *Enquête sur la filière du livre numérique*, Editions 00h00, Paris, 2001.

Le *livre numérique* peut être défini « en référence à son objet d'origine générique, le livre papier. Ce qui sous-entend qu'un livre numérique doit pouvoir s'imprimer de manière exhaustive sur papier » (42). Cette définition permet d'exclure les logiciels et les produits multimédias et elle correspond aujourd'hui à la majorité des pratiques de mise en ligne de livres numériques. Il est évident néanmoins qu'une partie des livres numériques de demain utiliseront les possibilités du multimédia.

Pour ce qui est du *livre électronique*, une des définitions proposées est la suivante : « un contenu numérisé, un support de lecture électronique, et un logiciel de lecture spécifiquement conçu à cet effet » (43).

Notons ici que les pratiques de mise en ligne de livres numériques incluent aussi la commercialisation en ligne de morceaux de livres numériques : des chapitres de livres scientifiques par exemple, des mises à jour de codes juridiques ou encore des exercices accompagnant un manuel scolaire, etc.

Pour mieux comprendre ce qu'implique le passage au livre numérique ou à l'édition en ligne pour les éditeurs de livre, il est utile de comparer la filière du livre papier à celle ou celles du livre numérique, en reprenant le schéma et l'analyse qu'en a fait Emmanuelle Jéhanno (tableaux 9 et 10).

**Tableau 9 : la chaîne du livre imprimé**

Concevoir un contenu
Sélectionner et améliorer un contenu
Fabriquer un livre imprimé (composer et imprimer)
Diffuser le livre imprimé (commercialiser le livre auprès de points de vente physiques ou de portails de vente en ligne)
Distribuer le livre imprimé (gérer l'acheminement du livre vers son point de vente physique ou vers le centre de dépôt du portail de vente en ligne)
Vendre le livre imprimé au client final (en ligne ou hors ligne)
Transporter le livre vers l'acheteur (si achat en ligne)
Lire un livre imprimé

---

(42) Jéhanno E., op. cit., pp. 15-16.

(43) Jéhanno E., op.cit., p 14.

Tableau 10 : la chaîne du livre numérique

Concevoir un contenu	
Sélectionner et améliorer le contenu	
Fabriquer un livre numérique : numériser le contenu dans un format d'entrée transformer ce format d'entrée en un format de sortie adapté au support de lecture cible <i>maillon modifié par rapport à celui de la chaîne du livre imprimé</i>	
Diffuser le livre numérique (commercialiser le livre numérique auprès de points de vente physique ou de portails de vente en ligne) <i>maillon modifié par rapport à celui de la chaîne du livre imprimé</i>	
Vendre le livre numérique au client final	
En ligne ou hors ligne : sous forme de livre à imprimer à la demande <i>maillon modifié par rapport à celui de la chaîne du livre imprimé</i>	En ligne : sous forme de fichier à télécharger (livre électronique) <i>maillon modifié par rapport à celui de la chaîne du livre imprimé</i>
Imprimer le livre numérique à la demande <i>maillon inexistant dans la chaîne du livre imprimé</i>	Distribuer le livre électronique (stocker le fichier et l'acheminer par réseaux de manière sécurisée à l'acheteur) <i>maillon modifié par rapport à celui de la chaîne du livre imprimé</i>
Distribuer le livre papier	Lire un livre numérique
Transporter le livre imprimé vers l'acheteur (si achat en ligne)	↑Vendre un équipement de lecture (matériel et logiciel) <i>maillon inexistant dans la chaîne du livre imprimé</i>
Lire un livre imprimé	↑Fabriquer un équipement de lecture (matériel et logiciel) <i>maillon inexistant dans la chaîne du livre imprimé ; implique de nouveaux acteurs</i>

On le voit certains maillons de ces deux chaînes sont identiques, d'autres sont symétriques mais modifiés et d'autres sont inexistant dans la chaîne du livre imprimé. Voyons ce qui est modifié dans les maillons symétriques : fabriquer un livre numérique, diffuser un livre numérique, vendre un livre numérique, distribuer un livre numérique.

▪ **Fabriquer un livre numérique**

Pour fabriquer un livre numérique, il faut en numériser les contenus, à la fois dans un format d'entrée et dans un format de sortie.

Il faut savoir que si l'existence de fichiers informatiques (Word, Excel, Xpress...) est suffisante pour pouvoir par exemple imprimer un livre à la demande, elle ne signifie pas qu'on dispose d'une numérisation utilisable en ligne. En effet, même si le fichier de composition d'un livre (XPress ou autre) a été conservé par l'éditeur, « il doit être retravaillé pour que la mise en pages soit gérée au niveau amont de l'ensemble du texte. Ainsi

les repères de mise en page peuvent fournir une première base pour la création de liens hypertextuels. Mais pour certains types d'ouvrage ou pour certains modes de mise en ligne (bases de données textuelles par exemple), ces repères de mise en pages peuvent ne pas être suffisants. Un travail supplémentaire de structuration plus ou moins fine du contenu peut donc être nécessaire. Autrement dit, pour que le livre numérique puisse offrir à ses lecteurs des outils de navigation hypertextuelle sophistiqués, un travail d'informatique éditoriale s'impose.» (44) Ce travail est bien entendu beaucoup plus lourd pour un ouvrage de consultation du type encyclopédie ou dictionnaire que pour un roman linéaire.

Dans le cas où les fichiers informatiques n'auraient pas été conservés, il faut procéder à partir du livre papier à une capture ou à une numérisation des données. Il existe deux types de numérisation : la numérisation image qui permet l'impression à la demande mais ne permet pas de développer ultérieurement des outils de navigation hypertextuelle, la numérisation texte qui permet de développer ces outils mais qui est beaucoup plus coûteuse.

L'intérêt de la numérisation des contenus dans un format d'entrée est d'avoir dissocié la forme (présentation) du fond (contenu). A partir de là, il est possible de générer la présentation adaptée au support visé à partir d'un traitement informatique qui applique des règles et instructions de formatage (styles) aux balises de structuration. D'où la notion de format de sortie, directement lié au type d'équipement de lecture utilisé (eBook, PC), les formats des équipements de lecture n'étant pas standardisés.

▪ *Diffuser un livre numérique*

Dans la chaîne du livre imprimé traditionnelle, l'activité de diffusion recouvre la commercialisation des ouvrages auprès des différents points de vente : des représentants proposent à ces points de vente les nouveautés de la ou des maisons d'édition pour lesquelles ils travaillent et ils enregistrent les commandes pour les transmettre au distributeur.

**Dans la chaîne du  
livre numérique,  
l'activité de  
diffusion évolue.**

Dans la chaîne du livre numérique, l'activité de diffusion évolue : le travail de placement des livres numériques auprès des différents sites de vente en ligne ou hors ligne reste nécessaire mais « l'activité de prise de commandes entre le représentant et le point de vente n'a plus lieu d'être. Dans le cas de l'impression à la demande, la commande d'exemplaires par le détaillant s'effectue en fonction des commandes des clients et non plus en amont. Même chose pour le téléchargement des fichiers : le vendeur détaillant n'a pas besoin de stocker les fichiers. Son rôle est de communiquer au distributeur l'ordre de transfert du fichier au consommateur à chaque achat enregistré. Le transfert se fait alors instantanément, grâce à la distribution numérique » (45).

---

(44) Jéhanno E., op. cit., pp. 27-28

(45) Jéhanno E., op. cit., p. 30.

▪ *Vendre un livre numérique*

La vente de livres numériques se décompose en deux cas de figure principaux : la commande d'un exemplaire imprimable à la demande qui peut s'effectuer dans un point de vente traditionnel hors ligne ou sur un site de vente en ligne ; le téléchargement d'un livre électronique qui s'effectue à partir d'un site de vente en ligne mais qui pourrait aussi être réalisé dans un lieu de vente physique grâce à une borne de téléchargement.

▪ *Distribuer un livre numérique*

La distribution des livres imprimés recouvre la prestation logistique de stockage et d'expédition des livres en fonction des commandes ainsi que les opérations de facturation. De ce point de vue, la distribution numérique se présente bien comme le symétrique virtuel de la distribution physique. Elle comprend en effet des activités aussi bien logistiques que financières :

- stockage des fichiers via un serveur ;
- gestion du transfert des fichiers vers les acheteurs. Cette activité logistique et financière suppose : un système de connexion aux portails de vente qui adressent au distributeur un ordre de transfert dès qu'une vente est enregistrée ; un système de paiement automatisé ; un système de cryptographie qui assure le transfert sécurisé du fichier et qui en réserve l'usage à un seul lecteur ou plutôt à un seul appareil.

**Les éditeurs électroniques**

Les éditeurs électroniques sont de plus en plus nombreux même s'ils restent une minorité, certains sont d'abord des éditeurs électroniques bien qu'ils impriment à la demande les livres qu'ils vendent, d'autres sont d'abord des éditeurs traditionnels qui se lancent pour une petite partie de leur production dans l'édition électronique. Quoiqu'il en soit, tous sont en général issus de maisons d'édition traditionnelles au départ, le métier de base restant le même.

**En France**

Depuis mai 1998, les éditions françaises 00h00.com proposent sur leur site Web le téléchargement de textes numériques. Avec un catalogue de près de 650 titres, le principal éditeur/rééditeur français en ligne propose un choix généraliste enrichi chaque jour d'au moins une nouveauté. Il faut savoir qu'une bonne partie de son catalogue est composé de titres qui résultent de la cession exclusive des droits d'exploitation numérique par des éditeurs traditionnels.

En se connectant à l'adresse [www.00h00.com](http://www.00h00.com), le lecteur peut télécharger l'exemplaire numérique d'un texte mais aussi commander un exemplaire papier fabriqué à l'unité, un rabais étant autorisé pour le livre numérique. En 2000, le chiffre d'affaires avoisinait le million de francs français et le



PDG travaillait à perte mais il se donne deux ans pour atteindre une situation bénéficiaire. Quant à l'auteur, le schéma classique de rémunération reste en vigueur : un contrat avec système à valoir et pourcentage sur les ventes. (46)

En septembre 2000, 00h00 a été rachetée par Gemstar, « qui détient notamment les sociétés américaines conceptrices des premiers matériels de lecture dédiée, le Rocket e-Book et le Softbook ; les éditions 00h00.com se présentent dorénavant comme un diffuseur-distributeur de contenus numériques pour l'eBookGemstar, le REB 1100 et 1200 de RCA, filiale de Thomson Multimédia » (47).

On est donc ici en présence d'un éditeur électronique qui jouait déjà le rôle de vendeur en ligne pour son propre catalogue et qui est de surcroît devenu diffuseur-distributeur de livres numériques grâce à son alliance avec des fabricants de matériels et de logiciels dédiés à la lecture électronique. Il est donc amené à jouer les rôles de diffuseur et de distributeur décrits au point précédent dans le cadre de la chaîne du livre numérique. Comme l'assure 00h00.com, « les éditeurs traditionnels ne sont pas frileux mais veulent conserver l'exclusivité de leurs droits d'exploitation numérique ». Ce qui explique en partie le repositionnement des éditions 00h00.com (48).

L'eBookGemstar viendra prendre place sur le marché européen aux côtés du Cybook de la société française Cytale, laquelle joue le rôle de diffuseur en ligne et a conclu pour ce faire une trentaine d'accords avec des éditeurs français. Son catalogue propose 850 titres numériques, des rééditions et des nouveautés. Erik Orsenna, vice-président de Cytale explique son fonctionnement : « L'éditeur qui nous donne des textes garde ses droits et ne passe aucun contrat d'exclusivité avec nous. C'est d'ailleurs lui qui définit le prix du téléchargement de ses livres – quasi le même pour le moment, que celui du même livre papier, mais les tarifs vont baisser. Nous sommes aussi un metteur en page. Nous rendons le texte aussi agréable à lire que possible. Enfin, nous sommes un vendeur, mais nous ne disposons pas de notre propre échoppe ; nous passons par les librairies – pour l'instant une dizaine de points de vente ». Cependant, pour les propriétaires du Cybook, Cytale diffuse via son site Internet, des titres numérisés, livres et presse.

A côté de cet éditeur diffuseur distributeur électronique et de ce diffuseur distributeur vendeur électronique, on trouve des éditeurs électroniques qui vendent également leur production en ligne : c'est le cas CyLibris.com qui s'intéresse à la publication des premières œuvres et édite une vingtaine d'ouvrages de nouveaux auteurs par an, ouvrages imprimables à la demande à travers son catalogue en ligne. C'est aussi le cas de Librissimo, racheté depuis peu par le libraire en ligne alapage.com, qui

---

(46) De Hesselle L., Legrand D. et Simon C., *Le livre virtuel émerge, mais le livre réel résiste*, un dossier du journal Le Soir, 1/09/2000.

(47) Duretz M., Les éditeurs en ligne, Le Monde, 14 janvier 2000.

(48) Duretz M., op.cit.

offre le même service d'impression à la demande, mais pour des ouvrages épuisés.

**Il n'est pas rentable pour les éditeurs électroniques de se transformer en libraires virtuels et de se passer des services rendus par les diffuseurs et les libraires, qu'ils soient en ligne ou hors ligne.**

Notons ici que selon l'éditeur 00h00, qui a augmenté sensiblement ses ventes depuis qu'il vend ses livres électroniques non plus via son seul site mais par l'intermédiaire de librairies virtuelles telles la fnac.com et alapage.com, il n'est pas rentable pour les éditeurs électroniques de se transformer en libraires virtuels et de se passer des services rendus par les diffuseurs et les libraires qu'ils soient en ligne ou hors ligne.

Il ne sera pas possible non plus pour les éditeurs électroniques de se passer de distributeurs électroniques tels 00h00 Gemstar, étant donné les contraintes techniques qui régissent malgré tout la distribution et la vente de livres électroniques (cryptage, programme de paiements, exportation vers les librairies virtuelles, etc.). Par ailleurs, si tous les éditeurs en ligne créent leurs propres liens avec les librairies en ligne pour vendre leurs livres numériques, les systèmes de gestion des commandes et des paiements de ces libraires vont devenir ingérables.

#### **Aux États-Unis**

Pour ne citer qu'un exemple, Random House, la plus grosse maison d'édition outre-Atlantique, vient de créer une filiale électronique, AtRandom, rejointe par Simon & Shuster, maison d'édition de Stephen King, et Time Warner, qui lanceront des livres au format numérique, diffusés via les librairies électroniques. Cette initiative « naît de la volonté de rattraper le retard accumulé en regard des centaines de start-up qui, maîtrisant la technologie, se sont improvisées éditeurs en ligne ». (49)

#### **En Belgique**

En Belgique francophone, deux éditeurs ont franchi le pas : Luc Pire et le groupe De Boeck.

Le groupe De Boeck, spécialisé dans l'édition éducative, scientifique et universitaire, est impliqué depuis déjà quelques années dans de lourds programmes de développements électroniques. Les catégories éditoriales qu'il prévoit de mettre en ligne (les ouvrages scientifiques, les précis de grammaire, d'orthographe et les codes juridiques entre autres) exigent en effet un travail important de structuration des données puisque le but est de leur apporter, via leur édition électronique, une valeur ajoutée : navigation hypertextuelle, téléchargement des mises à jour uniquement ou téléchargement d'autres unités d'information qu'on ira rechercher dans des bases de données en ligne, etc.

Selon cet éditeur, il faut réfléchir en terme de complémentarité plutôt que d'opposition. Le travail de l'éditeur est justement de rechercher cette valeur ajoutée qu'Internet peut offrir au lecteur, gratuitement ou non.

---

(49) Antoine F., *La fin du livre ?*, Trends tendances, N°35, 31/08/2000.

Peu de publications en ligne sont disponibles aujourd'hui, des revues juridiques essentiellement, mais le lancement d'une série de produits (BDD consultables en ligne dont on pourra acheter des unités d'informations, actualisation plus fréquentes de certains ouvrages, exercices liés à des ouvrages scolaires) déjà préfigurés en amont est imminent.

**Si beaucoup de données sont déjà structurées pour être éditées en ligne, sur e-book, etc., elles ne sont pas pour autant commercialisées car les problèmes posés par les implications en amont et en aval ne sont pas encore résolus.**

Si beaucoup de données sont déjà structurées pour être éditées en ligne, sur e-book, etc., elles ne sont pas pour autant commercialisées car les problèmes posés par les implications en amont (les adaptations nécessaires au niveau du rythme de travail des auteurs si on se lance dans des mises à jour plus fréquentes par exemple) et en aval (la mise au point de nouvelles tarifications, le nouvel équilibre à trouver entre la place respective des publications papier et des publications électroniques, les modifications que cela va entraîner au niveau de l'impression papier des publications, etc.) ne sont pas encore résolus.

Ce travail a d'ailleurs donné lieu depuis quelques années à l'édition d'un certain nombre de CD-Roms dans des matières juridiques et éducatives dont le « Nouveau Dictionnaires des Difficultés du Français Moderne » Hanse/Blampain qui vient de sortir et qui sera bientôt téléchargeable sur un livre électronique.

Par ailleurs, le groupe a lancé un site Web « Espace Citoyen » d'information en ligne à destination du monde éducatif pour lequel il collabore avec le groupe Rossel. Ce site offre des informations structurées ainsi que des animations interactives sur des sujets tels que la justice, les élections communales, etc. Ces informations mises en ligne sont le plus souvent le résultat d'un travail de collaboration avec des acteurs tel que le journal Le Soir ou la Fondation Roi Baudouin.

Le groupe De Boeck a concentré l'effort d'adaptation de sa production à l'édition électronique sur les matières juridiques car dans ce domaine le marché existe pour des produits multimédias et en ligne. En ce qui concerne les produits éducatifs en ligne, la demande existe mais n'est pas solvable, ce qui rend les investissements plus risqués.

Quant à Luc Pire, il s'est lancé dans l'édition en ligne début février avec quatre livres numériques dont trois inédits (un roman, une pièce et un essai) que l'on peut télécharger gratuitement et une réédition payante (« Le Duel Tintin-Spirou » de Hugues Dayez) mais moins chère que l'édition papier. Deux de ces titres bénéficient dans leur édition numérique d'enrichissements, comme du son et de la vidéo.

Il a l'intention, entre autres, de mettre à disposition des internautes à la fois des livres épuisés qu'il ne comptait plus réimprimer, à la fois des ouvrages existants, mais qui, mis à jour et complétés de réactions de lecteurs, présenteront une plus-value sur le réseau et enfin des livres qu'il n'aurait pas pu éditer s'il avait dû le faire sur papier.

Par ailleurs, cette première coïncide avec une refonte complète de son site Web, qui accueillera celui de certains auteurs, propose des extraits sonores (pièces de théâtre, interviews, émissions radiophoniques) mais aussi des lectures particulières de l'actualité de la semaine, des dessins du caricaturiste Pierre Kroll, etc. Luc Pire entend donc jouer le rôle de pionnier et d'expérimentateur de l'édition électronique.

Et enfin, pour ce qui est des éditeurs de BD, les limites du Web (lourdeur des fichiers et donc temps et coût du téléchargement trop importants, lecture linéaire peu attractive d'une planche sur écran, etc.) leur imposent pour le moment une plus grande réserve même si des projets sont en gestation. Ce qui ne les empêche pas de développer des produits multimédias ainsi que leur promotion en ligne via des sites Web. C'est ainsi que Casterman a réalisé des jeux d'aventure sur CD-Rom il y a quelques années de cela et continue à développer activement ses sites Web de communication sur lesquels publications et auteurs sont présentés aux internautes. Pour développer ses produits multimédias et sa présence en ligne Casterman a créé une petite filiale, Magic Square.

Selon l'éditeur Dupuis, « Les univers graphiques déclinés en BD ont un énorme potentiel de développement pourvu qu'ils soient adaptés aux spécificités du Web (redécoupage, interactivité, animation, etc.) ; dans cette approche, Internet devient un axe complémentaire de développement (comme les dessins animés ou le merchandising) plutôt qu'une menace » (50). Dupuis développe actuellement du contenu spécifique sur le Web (des BD interactives par exemple) mais veille à garantir la cohérence avec ses autres métiers et à bénéficier des effets induits sur ses activités traditionnelles. Notons que cette maison d'édition vient de prendre une prise de participation majoritaire dans I/O Interactifs, une jeune société française qui produit des séries animées en ligne.

#### **De nouveaux acteurs ?**

Les fabricants d'équipements de lecture (matériel et logiciel) pour les livres numériques, les e-books, sont de nouveaux acteurs de la chaîne du livre numérique. Épinglons deux fabricants majeurs sur le marché : la société californienne Gemstar, qui détient notamment les sociétés américaines conceptrices des premiers matériels de lecture dédiée, le Rocket e-Book et le Softbook. Cette société a récemment acheté les éditions 00h00, assurant ainsi l'approvisionnement, en contenus, de son contenant : le e-Book. On l'a vu en effet, 00h00 va désormais jouer le rôle de diffuseur/distributeur électronique, le e-Book de Gemstar étant en priorité connecté à la plate-forme de diffusion du fabricant pour le téléchargement de livres numériques. C'est un peu le même scénario pour la société française Cytale, conceptrice du « cybook » et diffuseur en ligne également : « C'est simple. Vous avez d'un côté une ardoise magique, de l'autre un site ; et entre les deux, une connexion téléphonique. Car

**Les fabricants d'équipements de lecture pour les livres numériques, les e-books, sont de nouveaux acteurs de la chaîne du livre numérique.**

---

(50) Haubruge P. et Maury P., *L'édition accouche d'une souris*, Le Soir du 9/02/2001.

attention, numérisation ne veut pas dire Internet : on peut avoir accès à un livre numérisé sans passer par là » (51).

Une des spécificités de ces plates-formes dédiées uniquement à la lecture est qu'elles sont parfaitement sécurisées, notamment en matière de droits d'auteur, contrairement aux PC.

**La filière du livre numérique est aujourd'hui un secteur plus médiatisé que rentable.**

#### **Quel marché pour l'édition électronique ?**

La filière du livre numérique est aujourd'hui un secteur plus médiatisé que rentable mais la part de marché qu'elle devrait conquérir, selon les cabinets d'analystes américains, n'est pas négligeable puisque aux États-Unis ce nouveau marché pourrait, d'ici à 2005, représenter 17,5 % du chiffre d'affaires de l'édition américaine (52). Quant à l'e-book, selon Jupiter Research, il ne devrait constituer, en 2005, que 2,5% des ventes de l'édition américaine (53). L'impression à la demande connaîtra quant à elle un plus vif succès semble-t-il.

Toujours selon ces mêmes analystes, le livre électronique sera un produit de niche. Pour Forester Research, le livre électronique devrait percer dans trois domaines : l'impression à la demande, le cartable électronique et certains marchés de niche pour les terminaux des lecteurs. « L'essentiel des ventes intéressera les ouvrages académiques et les textes de référence. Les ventes de livres grand public, quant à elles, ne concerneront que les best-sellers et des ouvrages obscurs, avec peu de références entre ces deux extrêmes » (54).

#### **Un changement de raisonnement économique?**

L'impression à la demande constitue déjà une première révolution à l'intérieur de la chaîne du livre papier puisqu'elle rend caduque la notion de seuil de rentabilité imposé par les techniques d'impression offset (elles ne sont considérées comme rentable qu'à partir d'un seuil d'environ 2000 exemplaires). Alors qu'avec une imprimante numérique, imprimer deux cent fois dix exemplaires ou une fois deux mille revient presque au même.

**L'impression à la demande permet précisément d'appliquer à l'économie du livre papier une logique de flux tendus.**

Or, comme on le sait, l'économie traditionnelle du livre est « handicapée par cette logique de gros tirages qui entraîne souvent des frais de gestion lourds : coûts de distribution liés aux retours, coûts de stocks, coûts de pilonnage, etc. L'impression à la demande permet précisément d'appliquer à l'économie du livre papier une logique de flux tendus. (...) le coût unitaire d'impression numérique reste certes supérieur au coût d'impression d'un tirage offset moyen, mais l'absence de frais de retour,

---

(51) Orsenna E., *Nomade en ligne*, Le Soir, 9/02/2001.

(52) Duretz M., op. cit.

(53) Bouvier P., *Le livre électronique sortira-t-il de sa niche ?*, Le Monde 14 /01/2001.

(54) Bouvier P., op. cit.

de stocks et de pilonnage peut permettre de redorer le compte d'exploitation global d'un ouvrage » (55).

Quant aux implications économiques du livre électronique, elles sont encore plus révolutionnaires puisque « Ce qui coûte, c'est le premier exemplaire. Mais qu'ensuite, le document soit téléchargé par trente ou trois millions de personnes, c'est pareil. Dès lors, quelle est la valeur d'un contenu dont le coût marginal est nul ? » (56).

La question du prix du livre électronique est loin d'être résolue, d'autant plus qu'elle soulève également la question des modalités de calcul des droits d'auteur.

On peut toutefois déjà comparer aujourd'hui la structure des coûts pour un livre papier produit de manière traditionnelle et celle d'un livre numérique.

Emmanuelle Jéhanno a pris pour ce faire l'exemple théorique d'un livre au prix papier de 100 F HT et au prix électronique de 60 F HT et elle a fait l'hypothèse d'un maintien des droits d'auteur à 10% dans la chaîne de valeur numérique.

- Pour le livre papier, environ 35 F reviennent à l'éditeur (35F environ vont au libraire, 20F au diffuseur-distributeur et 10F à l'auteur), à quoi il faut retirer les coûts de fabrication qui représentent en moyenne 15% du prix HT. En faisant l'hypothèse minimaliste d'une estimation des coûts de stock et de pilonnage à 8F, la contribution aux frais de structure et aux bénéfices de l'éditeur correspond à 12F (soit 12% du prix HT).
- Pour le livre numérique, si l'éditeur fait appel à un distributeur numérique type 00h00, qui lui-même travaille en partenariat avec des sites de vente en ligne : environ 24F (30% du prix de vente, soit 18F, vont au site de vente, 20% soit 12F vont au distributeur et 10% soit 6F à l'auteur) reviennent à l'éditeur dont il n'a à déduire que le coût de numérisation initial. Une fois l'investissement initial de numérisation amorti, les 24F (soit 40% du prix HT) représentent donc la contribution au frais de structure et au bénéfice de l'éditeur (57).

Le bénéfice de l'éditeur est donc deux fois plus élevé dans la chaîne de valeur numérique...

---

(55) Jéhanno E., op. cit., p32.

(56) Livres Hebdo n°365, 21/01/2000, p8.

(57) Jéhanno E., op. cit., pp 80-81.

## 4. Les diffuseurs, distributeurs et libraires

Nous nous intéressons ici aux canaux de diffusion et de distribution des produits classiques de la presse et de l'édition ainsi qu'aux nouvelles formes de commercialisation liées à Internet.

### 4.1. Les caractéristiques économiques des diffuseurs et distributeurs

#### Champ d'activité

La diffusion et la distribution sont des activités de prestation de service aux éditeurs qui recouvrent les tâches suivantes :

- La promotion des ouvrages auprès des détaillants grâce aux services d'une équipe de représentants est du ressort de la diffusion. Ces derniers présentent les ouvrages auprès des libraires et autres points de vente (les grandes surfaces par exemple), procèdent au suivi des relations commerciales et prennent, à l'occasion de leur passage, des commandes appelées « notés » dans le cas des livres.
- L'ensemble des tâches matérielles liées à la circulation physique de l'objet livre/journal/magazine et à la gestion des flux financiers qui en sont la contrepartie sont du ressort de la distribution. Le distributeur de livre par exemple « procède ainsi à l'envoi des offices (envoi des nouveautés chez les détaillants), répond aux commandes en réalisant les colis et en établissant les factures correspondantes et gère les retours en reclassant les ouvrages dans le stock ou en les faisant pilonner. Il incombe au distributeur la gestion d'un stock, le suivi des ventes et des comptes clients » (58).

**La diffusion et la distribution sont intimement liées, c'est pourquoi elles sont la plupart du temps assurées par la même société.**

Bien que très différentes, ces activités sont intimement liées, c'est pourquoi elles sont la plupart du temps assurées par la même société.

Certains éditeurs de livres assurent eux-mêmes leur diffusion et distribution, mais ils sont rares. C'est le cas de très petits éditeurs qui ont peu de titres et démarchent eux-mêmes les détaillants ou c'est le cas d'éditeurs spécialisés tels que les éditeurs scolaires ou juridiques, par exemple. Pour ces derniers, le Groupe De Boeck, par exemple, possède sa propre filiale de diffusion/distribution sous le nom d'Accès+, la diffusion ne peut être que le fait de spécialistes en raison du caractère pointu de leur production. Par ailleurs, les points de vente susceptibles de prendre en charge de tels ouvrages sont soit les très grandes librairies multi-spécialistes, soit des librairies spécialisées et donc au total un nombre de clients assez faible.

---

(58) Rouet F., *Le livre : mutations d'une industrie culturelle*, La Documentation française, Paris, 2000, p 241.

**La diffusion et la distribution connaissent des contraintes de seuil sans commune mesure avec celles que l'on peut rencontrer dans l'édition.**

« La diffusion et la distribution connaissent des contraintes de seuil – mais aussi pour la distribution des potentialités d'économie d'échelle – sans commune mesure avec celles que l'on peut rencontrer dans l'édition » (59). C'est une des raisons pour laquelle de nombreux éditeurs français se sont regroupés afin de partager les coûts de la diffusion/distribution. Les éditions Casterman par exemple, viennent de se séparer de leur structure de diffusion/distribution propre pour passer par celle de Flammarion qui est maintenant leur actionnaire majoritaire.

#### **Les diffuseurs et distributeurs en Belgique francophone**

Les diffuseurs/distributeurs de livres et de la presse qui ont leur siège social en Belgique francophone sont regroupés au sein de l'ADEB. En 1994, on dénombrait 19 diffuseurs/distributeurs membres de l'ADEB, aujourd'hui ils sont 14. Tout comme dans le monde de l'édition, on assiste à une concentration dans le monde de la diffusion/distribution.

Les deux plus gros diffuseurs/distributeurs de livres en Belgique francophone, en termes de part de marché et de chiffre d'affaires, sont *Les Presses de Belgique* qui détiennent 30% du marché (elles appartiennent au groupe français Havas-Vivendi regroupant un bon nombre d'éditeurs français) et *Marabout* (appartenant au groupe Matra-Hachette, autre grand pôle d'éditeurs français). Selon le président de la section des diffuseurs/distributeurs de l'ADEB et administrateur délégué des Presses de Belgique, il y a aujourd'hui 5 ou 6 distributeurs de proximité importants en Belgique francophone.

Pour ce qui est des diffuseurs/distributeurs de presse (qui distribuent également des livres chez les libraires dont le produit principal est la presse), ils sont deux en Belgique francophone : *Les Agences et Messageries de la Presse* (qui font également partie du groupe Matra-Hachette) et *Tondeur Diffusion*.

**A l'instar de la presse, la diffusion et la distribution des produits de l'édition sont aujourd'hui, en grande partie, dans les mains de grands groupes internationaux.**

On le voit, à l'instar de la presse, la diffusion et la distribution des produits de l'édition sont aujourd'hui, en grande partie, dans les mains de grands groupes internationaux. La Belgique francophone est un marché tout désigné pour les groupes français.

Si on prend maintenant l'ensemble des entreprises (en ce compris les entreprises exploitées par une seule personne physique ou des époux) faisant du commerce de gros de journaux, livres et périodiques (y sont inclus les diffuseurs et distributeurs, les grossistes, centrales d'achats, rack-jobbers), on a un nombre d'entreprises beaucoup plus important : 909 pour la Belgique entière en 1998 dont 189 en Wallonie et 218 à Bruxelles (source : INS). Cependant, ce nombre a fortement diminué entre 1994 et 1998 : - 38% pour la Belgique entière, - 44% pour la Région wallonne et - 35% pour la Région Bruxelles Capitale. Malheureusement nous ne disposons pas de données telles que l'évolution du chiffre

---

(59) Rouet F., op.cit., p 242.



**Si l'emploi salarié total est plutôt stable dans la catégorie commerce de gros de journaux, livres et périodiques, pour la Wallonie il a diminué de 22% de 1993 à 1999.**

d'affaires pour le commerce de gros de journaux, livres et périodiques, cette catégorie n'étant pas reprise comme telle par la TVA.

#### **L'emploi**

L'emploi salarié est plutôt stable dans la catégorie commerce de gros de journaux, livres et périodiques puisqu'il est passé, pour la Belgique entière, de 2248 travailleurs en 1993 à 2224 travailleurs en 1999. Si on s'intéresse maintenant à l'évolution de l'emploi région par région, il a très légèrement augmenté en Flandre (5%) et à Bruxelles (5%) et a diminué de 22% en Wallonie.

#### **4.2. Les caractéristiques économiques de la vente du livre et de la presse**

Les points de vente du livre et de la presse sont en général classifiés de la manière suivante :

- Les librairies de premier niveau indépendantes, « isolées » (telles Tropisme à Bruxelles, La Dérive à Huy, etc.) ou en réseaux (telles les Librairies du Savoir : Libris et Agora).
- Les librairies de premier niveau succursalistes (telle la FNAC).
- Les librairies de deuxième niveau et points de vente divers (librairies presse, magasins de matériel informatique, ...).
- Les grandes surfaces non spécialisées.
- Les boutiques clubs de livres (vente par correspondance).

Nous nous intéressons davantage aux librairies de premier niveau dont le produit principal est le livre, aux librairies succursalistes telles FNAC et Club, et enfin, aux librairies de deuxième niveau vendant essentiellement de la presse (on parle aussi de diffuseurs de presse pour les points de vente consacrés à la presse).

#### **La vente de livres**

L'Association des Libraires Francophones de Belgique (il s'agit des libraires qui vendent essentiellement des livres) compte, en 2000, approximativement 70 libraires de premier niveau dont plus ou moins 40 libraires indépendants.

**Le réseau de détaillants indépendants diminue mais la place prise par les groupements et les chaînes de librairies augmente.**

Depuis le début des années 90, une vingtaine de librairies indépendantes ont disparu en communauté française. Et en effet, l'ampleur du réseau de détaillants du livre a plutôt eu tendance à se rétracter du côté des indépendants, tant en France qu'en Belgique. En revanche, dans le cas de la France en tous les cas, la place prise par les groupements mais surtout les chaînes de librairies est incontestable et permet d'affirmer que la part de marché des librairies économiquement indépendantes est en recul et plus encore celle des librairies « isolées », c'est-à-dire qui ne sont parties prenantes d'aucun regroupement.

Les librairies Libris et Agora font par exemple partie d'un regroupement de librairies indépendantes françaises et belges, qui ont en commun un service de gestion et organisent ensemble des actions de promotion.

Néanmoins, une étude réalisée pour la Communauté française sur la période 1996-1998 montre que le chiffre d'affaires des « librairies indépendantes » a crû nettement plus vite (+4,7%) que celui des libraires succursalistes (+1,7%).

Un des éléments d'explication avancé par le LENTIC est le suivant : les rares ouvertures de nouveaux points de vente succursalistes ont à peine réussi à contrebalancer le déclin très sensible des librairies succursalistes implantées dans les grands magasins. Un autre élément d'explication est peut être la concentration croissante des librairies indépendantes. Les librairies « survivantes » récupérant une partie de la clientèle de celles qui ont fermé. D'après le Président de l'Association des Libraires Francophones de Belgique, il devient très difficile, pour une librairie indépendante, de vivre en dessous d'une certaine taille critique. Les librairies indépendantes sont souvent sous-capitalisées et le coût du stock est très lourd, sans compter le coût des investissements en informatique de gestion qui deviennent par ailleurs indispensables aujourd'hui.

Notons encore que « Les grandes surfaces non spécialisées ont vu leur chiffre d'affaires « livres » progresser (+0,6%) dans un marché global en net retrait et ont donc renforcé leur part de marché. » durant la période 1996-1998 (60). Par ailleurs, les ventes de livres dans les points de vente divers sont à la hausse, notamment grâce à leur développement dans les commerces de matériels ou de logiciels informatiques. (61)

#### **Évolution du nombre d'entreprises et de l'emploi pour l'ensemble du commerce de détail de livres, journaux et périodiques**

Le nombre total d'entreprises dans cette catégorie, pour la Belgique entière, s'élève à 5971 en 1998 (dont 4093 entreprises exploitées par une seule personne physique ou des époux), il a diminué de 7% sur la période 1994-1998. La répartition géographique de ces entreprises est la suivante : 2042 entreprises en Wallonie (-22% sur la période 1994-1998), 859 pour la Région bruxelloise (-20% sur la même période), 3070 entreprises en Flandre (-4% sur la même période).

On le voit, le nombre d'indépendants est très élevé puisque les entreprises exploitées par une seule personne physique représentent 69% des entreprises de ce secteur. Le nombre de ces TPE exploitées par une seule personne a toutefois diminué de 12% de 1994 à 1998.

---

(60) LENTIC, op. cit., p. 12.

(61) LENTIC, op. cit., p. 12.

**Le nombre d'indépendants reste élevé, même s'il a diminué ces dernières années. Le nombre de salariés a quant à lui augmenté.**

Si maintenant on s'intéresse au nombre d'employeurs et au nombre de travailleurs salariés enregistrés par l'ONSS pour cette même catégorie, ils sont en augmentation sur la période 1993-1999. L'ONSS compte 1345 employeurs en 1999 pour la Belgique entière (+25% depuis 1993), dont 631 en Flandre, 441 en Wallonie et 213 pour la Région Bruxelles Capitale.

Quant au nombre de salariés, il est passé, pour la Belgique entière, de 3184 en 1993 à 4007 en 1999 (+21%). Il a augmenté de 30% en Flandre, de 26% en Wallonie et de 20% à Bruxelles.

#### **Évolution du chiffre d'affaires du commerce de détail de livres, journaux, papeterie et fournitures de bureau**

Malheureusement, il n'existe pas de statistiques plus fines concernant le chiffre d'affaires du commerce de détail livre et presse. Nous donnerons toutefois les chiffres suivants à titre d'indication concernant la santé économique de ce secteur.

Le chiffre d'affaires global de ce secteur pour la Belgique entière est passé de 40.699 millions en 1987 à 111.540 millions en 1999, il a donc presque triplé et cette augmentation du chiffre d'affaires est constatée dans les trois régions du pays. La répartition de ce chiffre d'affaires en 1999 est la suivante : 49% du chiffre d'affaires global est réalisé en Flandre, 22% en Wallonie et 29% dans la Région Bruxelles Capitale.

### **4.3. Caractéristiques technologiques**

Ce secteur est caractérisé par l'hétérogénéité des équipements technologiques utilisés par les différents acteurs de la chaîne diffusion/distribution/vente.

#### **La diffusion/distribution et la vente des livres**

En effet, les libraires et les diffuseurs/distributeurs de livres communiquent entre eux soit par téléphone, soit par fax, soit par modem (point à point).

**Tous les libraires/livres francophones sont aujourd'hui équipés d'un système de gestion informatique adapté à la librairie. Différents systèmes coexistent, qui ne sont pas toujours compatibles.**

Tous les libraires/livres francophones sont aujourd'hui équipés d'un système de gestion informatique adapté à la librairie mais différents systèmes coexistent (le système Tite-Live version belge, le système Tite-Live version française et le système Dilicom qui est français également) et ne sont pas toujours compatibles avec le système des diffuseurs/distributeurs. Par exemple, la librairie La Dérive à Huy, qui utilise le système Tite-Live, n'est pas en mesure de passer des commandes électroniques aux Presses de Belgique car leurs systèmes sont incompatibles. Des librairies succursalistes telles le Club sont équipées d'un intranet reliant les différents magasins.

Par ailleurs, Marabout, qui est l'un des deux plus grands distributeurs de livres sur le marché belge, n'est pas équipé d'un système de commande électronique. Les libraires faxent ou téléphonent leurs commandes.

Bien entendu, les distributeurs sont équipés de systèmes informatiques de gestion de stock. Les Presses de Belgique utilisent le courrier électronique interne, ce qui a grandement amélioré la circulation interne de l'information, et ils équipent actuellement leurs représentants d'ordinateurs portables. Ceci évitera les doubles encodages au niveau des commandes de nouveautés, appelées « notés », que ces derniers enregistrent eux-mêmes chez le libraire. Ce nouvel équipement leur permettra de se connecter à des bases de données et d'accéder à davantage d'informations qu'ils pourront mettre à la disposition des libraires et des éditeurs. Les Presse de Belgique sont également connectées à l'intranet du groupe Vivendi-Universal, leur actionnaire majoritaire.

### **La diffusion/distribution et la vente des produits de la presse**

Il n'existe que deux diffuseurs/distributeurs de presse en Belgique francophone : les AMP et Tondeur Diffusion. Nous avons examiné uniquement l'état d'équipement technologique des AMP et du réseau de libraires qu'elles approvisionnent.

**Les AMP ont un intranet qui permet aux éditeurs et aux points de vente équipés d'avoir accès à une série de données concernant les résultats des ventes et les produits disponibles.**

Les AMP sont équipées d'un intranet qui permet aux éditeurs et aux points de vente équipés d'avoir accès à une série de données concernant les résultats des ventes et les produits disponibles. Cet intranet est utilisé également pour la communication interne. Les AMP travaillent avec approximativement 6300 points de vente sur la Belgique entière (de l'indépendant à la grande surface), dont approximativement 4100 libraires indépendants ; 1100 points de vente sont équipés d'un programme de communication fourni par les AMP sur CD-Rom. Ces points de vente sont donc équipés d'un ordinateur avec modem mais pas nécessairement d'une connexion à Internet.

Les grandes surfaces, ainsi que la chaîne de commerce de presse « Press Shop - Relay », qui appartient également au groupe Matra-Hachette, actionnaire majoritaire des AMP, ont leur propre système informatique et ont accès en ligne aux informations figurant sur le CD-Rom. On peut donc en déduire que 27% seulement des points de vente indépendants sont informatisés. Notons que la chaîne Relay a un intranet et envoie ses commandes de façon groupée via Internet.

Le programme de communication fourni par les AMP est un CD-Rom que les libraires introduisent dans leur ordinateur et qui leur permet d'envoyer des commandes aux AMP via modem. Ce CD-Rom offre les fonctionnalités suivantes : possibilité d'effectuer des commandes, possibilité de modifier les quantités reçues, possibilité de consulter les BDD (catalogues, etc.) des AMP et leurs statistiques, messagerie électronique.

Les AMP encouragent l'équipement des points de vente et proposent aujourd'hui, en collaboration avec *Systemat Computers*, un équipement informatique avec le logiciel de communication des AMP, à des conditions financières intéressantes.

#### 4.4. Diversification du secteur vers le commerce électronique

Comme nous l'avons déjà vu dans le point consacré aux éditeurs de livre, la chaîne du livre imprimé qui va de l'auteur au lecteur, en passant par l'éditeur, l'imprimeur, le diffuseur, le distributeur et le libraire peut être aujourd'hui court-circuité à différents endroits grâce à Internet et aux technologies numériques. Voyons donc ce que le livre numérique apporte comme changements pour les maillons de la chaîne qui nous intéressent ici : les diffuseurs, les distributeurs et les libraires.

##### **Les diffuseurs et les distributeurs dans la chaîne du livre numérique**

On l'a vu plus haut, dans la chaîne du livre imprimé traditionnelle, l'activité de diffusion recouvre la commercialisation des ouvrages auprès des différents points de vente. Dans la chaîne du livre numérique, cette activité évolue : le travail de placement des livres numériques auprès des différents sites de vente en ligne ou hors ligne reste nécessaire mais « l'activité de prise de commandes entre le représentant et le point de vente n'a plus lieu d'être. Dans le cas de l'impression à la demande, la commande d'exemplaires par le détaillant s'effectue en fonction des commandes des clients et non plus en amont. Même chose pour le téléchargement des fichiers : le vendeur détaillant n'a pas besoin de stocker les fichiers. Son rôle est de communiquer au distributeur l'ordre de transfert du fichier au consommateur à chaque achat enregistré. Le transfert se fait alors instantanément, grâce à la distribution numérique » (62).

**Il y a plus de questions que de certitudes concernant l'évolution de la commercialisation et de la distribution du livre numérique.**

Pour ce qui est de la distribution du livre numérique, elle se présente comme le symétrique virtuel de la distribution physique. Elle comprend en effet des activités aussi bien logistiques que financières, qui supposent un système de connexion aux portails de vente qui adressent au distributeur un ordre de transfert dès qu'une vente est enregistrée ; un système de paiement automatisé ; un système de cryptographie qui assure le transfert sécurisé du fichier et qui en réserve l'usage à un seul lecteur ou plutôt à un seul appareil.

On le voit l'activité des diffuseurs/distributeurs classiques va devoir s'adapter à la diffusion et à la distribution de livres numériques, qu'ils soient imprimés à la demande ou téléchargés sur un support électronique. Ce qui est sûr, c'est que ces évolutions vont amener les diffuseurs/distributeurs à travailler davantage en flux tendus et à alléger progressivement leur stock. Ceci étant dit, il y a plus de questions que de certitudes concernant l'évolution de la commercialisation et de la distribution du livre numérique.

Tout d'abord il y a la question de la part de marché du livre que vont prendre le livre électronique et le livre numérique imprimé à la demande. Quelle sera-t-elle ? On l'a vu, le livre numérique devrait, selon les prévisions, représenter presque 20% du marché du livre américain aux

---

(62) Jéhanno E., op.cit., p 30.

alentours de 2005. Quant à l'e-book, il ne devrait constituer, en 2005, que 2,5% des ventes de l'édition américaine (63). L'impression à la demande connaîtra quant à elle un plus vif succès semble-t-il. Par ailleurs, le marché du livre numérique restera sans doute un marché de niche. Ce qui signifie que, quoiqu'il arrive, l'activité des diffuseurs/distributeurs traditionnels ne basculera pas entièrement dans la diffusion et la distribution numérique.

**L'activité des diffuseurs distributeurs traditionnels n'est pas amenée à basculer entièrement dans la diffusion et la distribution numérique.**

Ensuite, il y a la question des nouveaux entrants : les diffuseurs/distributeurs numériques dont nous avons parlé au point précédent. Rappelons-le ce créneau est actuellement occupé par des éditeurs en ligne associés à des fabricants de matériels et de logiciels de lecture pour le livre électronique (00h00-Gemstar) ou par ces mêmes fabricants seuls (Cytale). Vont-ils monopoliser ce créneau de la diffusion/distribution de livres numériques, le secteur se scindant alors en deux, les diffuseurs/distributeurs du livre papier et ceux du livre numérique ? C'est le cas aujourd'hui en France, sans doute parce que tout cela est très nouveau. La quantité de livres numériques vendus est marginale et le nombre de librairies en ligne en mesure de vendre ces produits est marginal.

Mais si les éditeurs appartenant à de grands groupes comme Havas-Vivendi se lancent de façon significative dans l'édition numérique et que les librairies traditionnelles s'équipent en bornes interactives via lesquelles leurs clients pourront télécharger des livres sur leur e-book ou consulter les catalogues de livres numériques imprimables à la demande, il y a de fortes chances que la diffusion et la distribution de cette production numérique passe par les plus grands des diffuseurs/distributeurs, qui appartiennent eux-mêmes à ces groupes et sont en mesure de faire les investissements nécessaires.

**Actuellement, la quantité de livres numériques vendus est marginale, comme le nombre de librairies en ligne en mesure de les vendre.**

Rajoutons à cela que les diffuseurs/distributeurs traditionnels de livres papier travaillent avec un réseau de points de vente de proximité qu'ils connaissent bien, ils ont par conséquent une expérience et une connaissance du marché local qui les avantagent. Les atouts de ces intermédiaires traditionnels rendent plus probable l'adaptation des diffuseurs/distributeurs de livres traditionnels que l'occupation exclusive de ce nouveau marché par de nouveaux intermédiaires « purement » électroniques.

#### **L'adaptation des diffuseurs/distributeurs en Belgique francophone**

Aux *Presses de Belgique*, on pense que le secteur va vers une concentration plus importante encore et que les plus gros diffuseurs/distributeurs seront amenés à gérer d'une part, d'énormes bases de données recensant de gros ensembles de livres numériques et d'autre part, des stocks numériques. Les stocks numériques remplaceront une partie des stocks physiques mais les diffuseurs/distributeurs continueront à jouer leur rôle d'intermédiaire entre les éditeurs électroniques et les points de vente

---

(63) Bouvier P., op. cit.

quels qu'ils soient (en ligne ou hors ligne). Les diffuseurs/distributeurs auront d'ailleurs peut être un jour des presses numériques sur leur site afin d'imprimer à la demande les livres qu'ils auront dans leur stock numérique.

**Impression à la demande et distribution performante sont étroitement imbriquées.**

Il existe déjà un service d'impression à la demande au sein du groupe Havas : la société Bookpole qui est une joint-venture entre Havas Service (51%) et Maury Imprimeur (49%) et est située à proximité d'une antenne de la diffusion/distribution du groupe (Inter Forum). Ainsi que le remarque le responsable logistique chez Inter Forum : « Rien ne sert d'imprimer un livre en très petite quantité si la distribution ne permet pas de l'adresser au client à un coût raisonnable » (64). Impression à la demande et distribution performante sont donc étroitement imbriquées.

Notons encore que les livres rares ou épuisés remis en vie par Bookpole ne peuvent pas, selon Inter Forum, être commercialisés de manière traditionnelle. C'est pourquoi ce diffuseur/distributeur traditionnel s'est attelé à l'apprentissage d'un nouveau métier : le référencement des ouvrages auprès des librairies en ligne. « Il est enfin probable que des initiatives verront le jour pour associer les libraires, fins connaisseurs de leur clientèle, à la démarche de Bookpole » (65). On le voit, les intermédiaires traditionnels s'adaptent progressivement.

**Les distributeurs/diffuseurs deviendront davantage des gestionnaires d'information et de réseaux.**

Les distributeurs/diffuseurs deviendront donc davantage des gestionnaires d'information et de réseaux et vivront, non plus sur le papier qu'ils vendent, mais sur l'information qu'ils fourniront et sur leur capacité à trouver rapidement l'information que les points de vente et les lecteurs cherchent.

Pour le moment, les Presses De Belgique améliorent leur système de commande électronique et de transmission des informations vers les libraires et les éditeurs. Ils souhaitent engager des documentalistes et des informaticiens pour la gestion des BDD, la recherche d'informations sur Internet et la mise au point de systèmes de communication avec les différents acteurs de la chaîne. Mais il y a une certaine inertie dans le système actuel et les évolutions sont lentes.

Par ailleurs, des projets collectifs visant à se positionner sur le marché de la vente de livres en ligne et visant à améliorer les systèmes de commande électroniques existent. C'est ainsi qu'il existe un projet de *création d'un site de vente en ligne de livres* commun aux diffuseurs/distributeurs et aux libraires francophones de Belgique. Ce site, à l'instar du site flamand « Boekhandel », permettrait à l'internaute de commander un livre et de le recevoir soit chez le libraire de son choix où il le paierait, soit à son domicile. Ce projet est difficile à concrétiser étant donné les intérêts parfois divergents des diffuseurs/distributeurs et des libraires.

---

(64) Havas MAG, Le mensuel du groupe, n°9, juin 2000, p 6.

(65) Havas MAG, op. cit., p 6.

Un deuxième projet viserait à améliorer le système de commande électronique encore balbutiant aujourd'hui en raison de la diversité des systèmes informatiques utilisés par les libraires et les diffuseurs/distributeur. Il consisterait à *créer une base de données commune aux différents distributeurs/diffuseurs* qui jouerait un rôle de portail centralisant les commandes des libraires francophones de Belgique et les redistribuant vers les distributeurs/diffuseurs concernés. Une ASBL serait créée pour gérer ce système.

### **Les libraires dans la chaîne du livre numérique**

La vente de livres numériques se décompose en deux cas de figure : la commande d'un exemplaire imprimable à la demande qui peut s'effectuer dans un point de vente traditionnel hors ligne ou sur un site de vente en ligne ; le téléchargement d'un livre électronique qui s'effectue à partir d'un site de vente en ligne mais qui pourrait aussi être réalisé dans un lieu de vente physique grâce à une borne de téléchargement.

S'ils ne veulent pas se faire grignoter de trop grosses parts de marché par les grosses librairies en ligne, les libraires ont donc intérêt à offrir également des services tels que l'impression à la demande, la vente ou la commande en ligne de livres numériques et papier, et la possibilité de télécharger des livres numériques sur son e-book. Pour se positionner dans cette chaîne du livre numérique, les libraires ont des handicaps et des atouts.

**Pour se positionner dans cette chaîne du livre numérique, les libraires ont des handicaps et des atouts.**

Le principal handicap pour les libraires indépendants est leur faiblesse économique (sous-capitalisation, poids du stock) face à des investissements tels que la création d'un site de vente en ligne. En effet, « la facilité d'ouvrir un site ne doit pas cacher l'ampleur des investissements : développements, accès aux portails et aux moteurs de recherche, constitution de l'image... qui se chiffrent par dizaines de millions de francs comme le prouvent les investissements annoncés de BOL et de FNAC ». (66)

Par ailleurs, il ne faut pas oublier le poids de la logistique et la difficulté d'assurer le développement harmonieux des offres physiques et virtuelles. Selon F. Rouet (67), « à moins de nouveaux entrants, les acteurs de la filière les plus concernés et qui en ont les moyens sont peu nombreux : la FNAC qui appuyée sur le VPCiste La Redoute (...) peut trouver un relais à une implantation de magasins qui atteint ses limites en tirant parti d'une logistique renforcée (Ariane), d'une forte image préexistante et d'une position de départ importante (quelque 40% du commerce électronique de produits culturels en France) ».

Pour surmonter ce handicap, certains libraires s'associent. C'est le cas en Flandre par exemple à travers le site de vente en ligne « Boekhandel » et c'est aussi le cas aux États-Unis où l'association américaine des libraires

---

(66) Rouet F., op. cit., p 229.

(67) Rouet F., op. cit., p 229.



indépendants a ouvert une galerie marchande en ligne, Booksense, offrant des prix réduits et la capacité de livrer rapidement.

On trouve sur ce site « une liste de titres recommandés par les libraires (...). Le Coin des experts contient des conseils plus précis par des gens qui s'y connaissent vraiment. Il y a des jeux à tendance plus ou moins littéraire et il devrait bientôt y avoir des espaces de discussion. Pour répondre aux géants, Booksense part des stocks existants chez les libraires membres de l'association. En arrivant sur le site, l'utilisateur indique son code postal et le système lui indique les libraires les plus proches. Il peut alors voir si l'un d'entre eux a le livre désiré puis aller l'acheter ou se le faire envoyer. Les prix sont ainsi ceux pratiqués par les libraires et sont plus élevés que ceux pratiqués par Amazon, Border ou Barnes & Noble. Les frais de livraison sont sensiblement les mêmes pour tous » (68). Comme le fait remarquer F. Pisani, cette réponse des indépendants est intéressante dans la mesure où elle repose sur une relation plus décentralisée que celle des librairies virtuelles. Amazon a fondé son système sur une contradiction manifeste : les commandes peuvent être décentralisées mais les envois partent de hangars géants centralisés, ce qui multiplie les problèmes de logistique même à l'intérieur des États-Unis.

Pour ce qui est maintenant des atouts des libraires, ils sont, entre autres, les suivants:

- Leur connaissance des lecteurs, de leurs goûts et de leurs besoins, qui peut être encore plus utile dans une économie du livre qui se dirigera davantage vers une économie de la demande et non plus de l'offre. Dans le cadre des services d'impression à la demande par exemple et d'une personnalisation plus grande du livre numérique, ils sont les mieux placés pour savoir ce qu'il serait judicieux de proposer aux lecteurs/clients puisque ce sont eux qui sont directement confrontés aux recherches et aux besoins de ces derniers.
- Ils offrent une relation face à face, qui restera incontournable pour échanger des informations non codifiées et des connaissances, ou pour établir des relations interpersonnelles qui sont souvent très utiles pour résoudre des problèmes liés aux transactions (confiance, engagements informels, etc.).
- Enfin, la possibilité pour un client d'avoir un « accès physique » aux produits est souvent essentielle pour évaluer ceux-ci.

Par ailleurs, n'oublions pas que le livre électronique restera sans doute cantonné à certains types d'ouvrage et que le poids du commerce électronique du livre au travers de librairies virtuelles est encore marginal en Europe. Si l'on prend le cas de la France, le chiffre d'affaires des sites existants (quelques dizaines au total) ne dépasse pas quelques dizaines de millions de francs français en 1999. La perspective, selon F. Rouet, est

---

(68) Pisani F., *Booksense, la réponse des libraires indépendants à Barnes & Noble et Amazon*, Le Monde, 9/08/2000.

celle d'un fort développement de cette nouvelle modalité de vente à distance après le courrier, le téléphone et le minitel. « Il s'agira à la fois d'un transfert qui devrait aller croissant avec la progression du nombre d'internautes et d'une meilleure accessibilité de toute une production à petits tirages d'ouvrages très pointus ou confidentiels. » La part la plus importante des ventes de livres en ligne aux États-Unis concerne en effet ce type d'ouvrage, « ce qui expliquerait que la part des best-sellers est paradoxalement nettement plus faible dans le chiffre d'affaires d'Amazon que chez les libraires américains » (69).

### **Les libraires belges francophones face à cette évolution**

**Face à l'économie de l'information, les libraires francophones de Belgique sont partagés. Les libraires du Nord du pays ont quant à eux déjà leur site commun de vente en ligne.**

Face à l'économie de l'information, les libraires francophones de Belgique sont partagés. Certains se positionnent seuls sur le Net, d'autres attendent qu'un projet de site commun émerge des discussions avec les distributeurs... Pendant que les libraires du Nord du pays ont déjà leur site commun de vente en ligne.

C'est ainsi que plusieurs librairies possèdent *un site de promotion* sur lequel ils mettent en valeur les livres qu'ils vendent, les manifestations qu'ils organisent et le service qu'ils offrent afin de donner envie aux internautes de se rendre chez eux. C'est le cas de la Librairie du Midi à Bruxelles qui vend des ouvrages d'informatique, de construction, de menuiserie, d'électronique, de génie civil, etc. C'est le cas de la librairie Filigrane toujours à Bruxelles, de L'oiseau Lire à Mons, etc.

Pour ce qui est des *sites de vente* en ligne, il n'y a pour le moment que la FNAC qui vend en ligne mais depuis la France, la FNAC Belgique se contentant d'un site de promotion relié au site de vente français.

Toutefois le réseau des Librairies du Savoir (Libris et Agora) va bientôt inaugurer un site de promotion et de vente commun aux 30 librairies françaises et aux 6 librairies belges du réseau. Ce site permettra aux internautes d'acheter en ligne les livres proposés sur le site et fera la promotion des différentes librairies du réseau (les manifestations et actions de promotion organisées) et des services qu'on y trouve (conseil, impression à la demande d'ouvrages épuisés, ...). Les internautes qui achèteront en ligne seront livrés à domicile s'ils le souhaitent. Ce site collectif est également l'occasion pour les Librairies du Savoir de se connecter à un intranet commun qui permettra à chacune d'entre elles d'avoir une vision sur les stocks des autres et d'y puiser le cas échéant des ouvrages que l'une n'a plus en magasin et que l'autre n'arrive pas à vendre.

Par ailleurs, les Librairies du Savoir offrent un *service d'impression à la demande de livres épuisés* : « le livre à la carte ». Soit ce sont les libraires qui prennent la décision de faire réimprimer certains ouvrages qu'ils jugent intéressants, soit ce sont les clients-lecteurs qui introduisent la demande.

---

(69) Rouet F., op. cit., p 229.

Il est possible de faire réimprimer des livres à l'unité où en plus grande quantité. La FNAC offre le même service.

Hormis ces différents sites, nous l'avons dit plus haut, un projet de site de vente en ligne commun aux diffuseurs/distributeurs et aux libraires verra peut être le jour. Car, si un réseau de librairies comme Libris peut s'offrir un site, il est quasiment impossible pour une librairie indépendante « isolée » de faire face aux investissements que cela suppose.

« Cependant, une décision de la firme française Electre, qui travaille sans concurrence depuis 15 ans à la constitution d'une banque de données sur CD-Rom des titres parus en langue française pourrait bien changer les choses. Les très nombreux professionnels qui louent une partie de la base (plus de 600 000 titres) sur un mode d'abonnement avec mises à jour régulières, ne pouvaient jusqu'à présent exploiter cette source d'informations sur le Net, ce qui, les marchés en ligne belge et français ayant gagné des parts, changera à l'automne » (70).

**Aujourd'hui, les librairies virtuelles extérieures aux grands groupes d'édition travaillent encore quasiment toutes à perte.**

Notons encore la présence en Belgique d'un « marchand de livres » en ligne, comme l'appellent les libraires pour bien souligner la différence au niveau du service rendu, Proxis.be, qui vendait jusqu'à présent avec un rabais important, ce rabais étant d'ailleurs son argument de vente principal. Que va-t-il advenir de lui lorsque la loi sur le prix fixe sera en vigueur ? Il vend des livres en ligne depuis un autre pays où cette loi n'est pas en vigueur, mais les problèmes de logistique seront alors peut être dissuasifs.

Reste à voir par ailleurs si ces librairies virtuelles, qui partent de zéro et qui se situent en dehors des très grands groupes de l'édition, seront rentables puisque aujourd'hui elles travaillent encore quasiment toutes à perte.

#### **Les perspectives pour la chaîne de diffusion/distribution et de vente de la presse**

**L'édition en ligne des journaux n'a pas pour le moment d'incidence visible sur la vente de l'édition papier puisqu'en théorie elle se veut complémentaire.**

L'édition en ligne des journaux n'a pas pour le moment d'incidence visible sur la vente de l'édition papier puisqu'en théorie elle se veut complémentaire, elle aurait même plutôt un impact positif sur les ventes en améliorant l'image du journal. C'est un phénomène constaté aux États-Unis : les journaux qui ne se contentent pas d'un site-vitrine et qui développent un site de services fortement interactifs voient leurs ventes augmenter. Ce qui semble être le cas du journal belge L'Echo dont les ventes augmentent régulièrement.

Cette situation va sûrement évoluer mais nul ne sait très bien dans quel sens. Il y a des chances pour que, à l'instar des produits en ligne, des journaux ou magazines papiers plus personnalisés soient progressivement proposés aux lecteurs (c'est déjà le cas en Suède par exemple), ce qui

---

(70) Antoine F., *La fin du livre ?*, Trends tendances, N°35, 31 août 2000.

demandera une adaptation substantielle de la diffusion et de la distribution de ceux-ci. Les entreprises de presse devront attendre pour ça que les machines d'impression numérique qui leur permettront cette personnalisation soient au point et accessibles financièrement.

En attendant, les diffuseurs/distributeurs de presse améliorent leur système logistique et leurs services commerciaux tout en recherchant une diversification dans de nouveaux services. C'est ainsi que certains se lancent dans la distribution de produits vendus en ligne.

Quant aux libraires/presse, aucun changement majeur n'est à signaler si ce n'est qu'ils deviennent des lieux de réception pour certains produits vendus en ligne, comme on va le voir.

### **Les distributeurs se lancent dans la e-logistique**

C'est le cas des AMP qui distribuent aujourd'hui les produits vendus dans la boutique en ligne du Soir. Puisqu'ils approvisionnent tous les jours 6000 points de vente et font deux trajets par jour, il est facile pour eux de livrer les produits de la boutique du « Soir » dans le point de vente le plus proche de chez le client (les produits sont livrés dans un réseau de 400 libraires sélectionnés qui sont rémunérés au forfait par colis). Notons que cela fait déjà un petit temps que les AMP distribuent de la même façon les produits vendus par correspondance par les Trois Suisses.

Un autre distributeur attaque ce créneau, mais il s'agit cette fois-ci d'un ancien distributeur de livre. Chez *Evadix SA*, société née sur les cendres de l'ex-Casterman distribution, on a en effet décidé de se servir du know-how acquis dans la distribution de livres pour se lancer dans la e-logistique. C'est ainsi que cette société de 120 personnes, structurée en trois pôles (e-logistique, développement de sites de commerce électronique et développement de marketing personnalisé), assure aujourd'hui non seulement la distribution des livres des éditions Casterman pour le Benelux mais encore la distribution des livres et CD vendus par un site de vente en ligne (Frontage) et la distribution de produits de papeterie vendus en ligne (SOFURES).

## Travailler dans la presse et l'édition à l'heure des TIC

*L'organisation du travail, les qualifications mises en œuvre et les compétences requises des travailleurs sont profondément modifiées par la transformation économique et technologique de la presse et de l'édition. Les métiers sont à nouveau au cœur du débat.*

Ce chapitre adopte une structure semblable au précédent : il passe successivement en revue les branches de l'industrie graphique, de l'édition de journaux, de l'édition de livres et enfin de la diffusion/distribution et vente en librairie. Dans chacune de ces branches, on s'attachera à décrire les transformations de l'organisation du travail et des métiers, l'évolution des qualifications, des compétences et des besoins de formation, ainsi que le développement de nouvelles formes de travail.

### 1. L'industrie graphique

Les résultats présentés ci-dessous sont issus d'une part d'interviews réalisées auprès de différents acteurs de l'industrie graphique (entreprises, centres de formation, syndicats) (71) et, d'autre part, de diverses études existantes.

Une entreprise a fait l'objet d'une étude de cas plus approfondie, il s'agit du groupe All In One. Ce groupe, situé à Liège et à Bruxelles, est constitué de quatre PME : une agence de communication, un studio de prépresse, une imprimerie incluant un département finition et un département expédition, une centrale de production. Il emploie une cinquantaine de salariés et réalise, en 2000, un chiffre d'affaires net consolidé de 240 millions.

---

(71) Outre l'étude de cas, les principaux acteurs rencontrés sont le responsable du Centre de compétences de l'industrie graphique à Charleroi, le directeur de l'imprimerie Rossel à Bruxelles et le responsable du secteur information et communication du SETCa-Livre.

## 1.1. L'évolution de l'organisation du travail

Les technologies de l'information et de la communication ont amené un raccourcissement de la chaîne graphique et des « fusions » d'emplois. Ce phénomène est davantage marqué au niveau du prépresse où les logiciels de PAO ont opéré une forte restructuration du travail et des qualifications.

**La fusion des emplois au niveau de la chaîne graphique implique que les opérateurs qualifiés doivent pouvoir être autant techniciens du texte que de l'image, de l'imprimé que du multimédia, et même du graphisme.**

### La « fusion » des métiers et des emplois

La fusion des emplois à ce niveau de la chaîne graphique (maquettisme, traitement texte/image, arts graphiques) implique que les opérateurs qualifiés qui y travaillent aujourd'hui doivent pouvoir être autant techniciens du texte que de l'image, de l'imprimé que du multimédia, et même du graphisme. Ces opérateurs sont souvent des opérateurs PAO texte-image ou des infographistes, ils couvrent les qualifications de plusieurs emplois.

A titre d'exemple, examinons le *profil de l'opérateur PAO texte/image* qui illustre bien cette fusion des emplois ainsi que le phénomène d'incorporation des qualifications dans les logiciels informatiques qui permet cette évolution.

« L'opérateur PAO texte/image réalise l'intégration des textes et des images au moyen d'un système permettant le traitement, la gestion, l'importation, la transmission et le stockage numérique des différentes données. Il réunit à la fois les compétences de l'opérateur PAO/texte, du monteur incorporeur, du monteur imposeur copiste, de l'opérateur scanner, de chromiste avec une maîtrise particulière des logiciels (X-Press, Illustrator, PhotoShop...), dont il doit pouvoir suivre les évolutions. Cet emploi résulte d'une fusion des emplois faisant le métier de la préparation de la forme imprimante. » (...) « L'opérateur PAO texte/image n'est pas à l'origine assimilable à l'infographiste (ou maquettiste), c'est le technicien auquel l'infographiste transmet les données artistiques du projet. Mais les évolutions issues de l'informatique appliquée au graphisme rendent beaucoup plus ténues les frontières entre les activités de création (maquettisme, graphisme...) et les métiers de la PAO en prépresse. Si les compétences ne sont pas les mêmes (concepteur d'un côté, metteur en forme de l'autre...), les outils les rapprochent de plus en plus. » (72)

C'est ainsi par exemple que dans le cas du groupe All In One, le studio prépresse est composé de six infographistes. Un technicien en informatique assurant la fonction de chef du studio. Ces infographistes utilisent les tout derniers logiciels de mise en pages et de traitement d'image. Ils ont des profils un peu différents (certains sont plus créatifs, d'autres plus axés sur la mise en pages) mais sont polyvalents et capables

---

(72) Prospective Formation Emploi, *Les industries de la communication graphique*, La documentation française, Paris, 1994, p. 221 et p. 28.

de travailler sur toutes les machines utilisées dans le studio : ordinateurs, scanners et flasheuses.

**Les frontières entre les activités de création et les métiers de la PAO en prépresse deviennent de plus en plus floues. Si les compétences ne sont pas les mêmes, les outils les rapprochent de plus en plus.**

Cette évolution, sur laquelle nous reviendrons dans le point consacré aux qualifications et compétences, se poursuit au niveau de l'impression où l'automatisation des machines et des travaux de manutention autour de la machine conduit à une concentration des emplois périphériques (margeur, receveur, etc.) vers un même emploi d'aide-conducteur ou de conducteur. Là aussi la division du travail calquée sur les anciens métiers s'est effacée au profit d'une certaine polyvalence des emplois organisée autour d'un emploi type : le *conducteur de machine à imprimer complexe* (4, 5 ou 6 couleurs).

C'est ainsi que l'atelier d'impression offset du groupe All In One qui comprend quatre machines de deux à quatre couleurs emploie seulement quatre conducteurs polyvalents. Chaque conducteur est attaché à une machine mais ils sont tous capables de faire fonctionner les trois autres machines.

Plusieurs études constatent en effet que les évolutions technologiques, qui ont conduit à des fusions d'emplois et affaibli le syndicalisme de métier qui caractérisait le secteur, ont permis l'instauration d'une plus grande flexibilité du travail par le biais d'une certaine polyvalence des emplois, du moins au sein de chacune des trois grandes étapes de la chaîne graphique.

**Cette évolution se poursuit au niveau de l'impression.**

Pour ce qui est de la finition, la polyvalence des emplois s'organise autour de l'emploi type de *conducteur de chaîne de reliure ou de brochage*. Même si ce département emploie encore des manutentionnaires, le niveau de qualification augmente en raison de la complexification des machines de finition.

Ces changements s'accompagnent d'une évolution dans les procédures de travail, qui se traduit dans certaines entreprises par une organisation du travail en *équipe de projet* ou encore par une organisation de la *production en ligne mono-produit* : chacune des lignes possède en son sein l'ensemble des compétences humaines nécessaires à la fabrication du produit qui lui a été assigné, comme c'est le cas à l'imprimerie Jouve (France) (73). Ces nouvelles organisations de la production s'effectuent selon une logique de flux qui répond avant tout à deux objectifs : répondre plus rapidement à la demande et diminuer le niveau des stocks qui pèsent sur la rentabilité des entreprises.

#### **La relation au client**

Ce sont également des changements dans la relation au client qui poussent les entreprises à organiser leur production de cette façon. Les possibilités nouvelles offertes par les TIC (raccourcissement de la chaîne de production et réduction du nombre d'intervenants, visualisation sur

---

(73) Vendramin P. & al., 2000, p.149.

écran du produit futur, corrections et modifications facilitées au niveau du prépresse) ont modifié la relation au client dans les entreprises, en amenant les opérateurs du prépresse à entrer directement en relation avec ce dernier. La relation au client a donc lieu plus bas dans la hiérarchie, entraînant une plus grande responsabilisation des employés.

Le fait que les clients eux-mêmes développent de plus en plus leur communication et ont davantage recours à des infographistes internes contribue également à rendre cette relation au client plus étroite, en permettant une collaboration qui n'avait pas lieu auparavant.

Par ailleurs, le développement de l'impression digitale, qui permet l'impression à la demande (impression plus fréquente de petites séries modifiées légèrement à chaque fois plutôt qu'impression de grandes séries entraînant des excédents de stocks) et implique le stockage des données chez l'imprimeur, entraînera peut être une modification de la relation au client dans le sens d'une relation à plus long terme.

#### **L'évolution de l'organisation du travail tout au long de la chaîne graphique**

Les TIC, en simplifiant et en réduisant la chaîne graphique, ont rendu les démarcations entre les différents sous-secteurs de la chaîne graphique de plus en plus floues, incitant à une *intégration du prépresse et de l'imprimerie*.

Le computer-to-plate, par exemple, participe à cette évolution, en permettant l'impression des données sur les plaques par commande informatique, c'est-à-dire directement à partir d'un poste PAO du prépresse, supprimant ainsi la première étape de l'impression qu'était la copie des pages sur les plaques.

Les nouvelles machines d'impression digitale poussent également les imprimeurs à intégrer le prépresse et l'impression. En effet, l'impression digitale à la demande implique des opérations qui relèvent davantage du prépresse que de l'impression. Les qualifications que ces opérations requièrent sont liées à la PAO et à l'informatique (gestion de bases de données) plutôt qu'à l'impression.

Par ailleurs, l'impression digitale, répondant entre autres aux exigences de production juste à temps (petites séries à la demande) dans le chef des clients du secteur, pousse certains imprimeurs à créer un département routage et expédition en aval de la finition, afin de ne pas perdre l'avantage du juste à temps procuré par l'impression digitale. C'est le cas du groupe All In One.

Le raccourcissement des délais demandés par les clients et le besoin accru de flexibilité sont d'autres raisons qui poussent beaucoup d'imprimeries à se réapproprier aujourd'hui l'ensemble des opérations (prépresse, impression, finition). Notons encore que si la tendance semble à l'intégration de la chaîne graphique, des entreprises de prépresse se créent

**Beaucoup d'imprimeries se réapproprient aujourd'hui l'ensemble des opérations (prépresse, impression, finition).**



aujourd'hui afin de conquérir leurs propres parts de marché via le multimédia.

**L'évolution des frontières du secteur : une remontée vers l'amont de la chaîne ?**

Les évolutions les plus récentes montrent que l'imprimeur a actuellement une opportunité pour reconquérir l'amont de la chaîne graphique.

Les nouveaux logiciels du prépresse rendent les frontières entre création et production plus floues, ce qui place les entreprises de prépresse en concurrence avec les agences de communication et amène certaines d'entre elles à intégrer cette dimension de *conseil en communication* et de *création graphique*. Les nouveaux moyens de transmission, de manipulation et de stockage de l'information offerts par les TICs, l'impression digitale et les nouveaux supports de communication multimédia (pages Web, CD rom) conduisent certains imprimeurs à faire de la *gestion documentaire* et à se lancer dans la réalisation de *publications électroniques*.

Par ailleurs, l'automatisation de l'impression a fait remonter la valeur ajoutée en amont, au niveau du prépresse, de la gestion des données et du conseil en communication. C'est l'avis de l'administrateur délégué du groupe All In One et c'est aussi l'observation faite par l'étude FLEXCOT, dans une étude de cas concernant l'imprimerie française Jouve (850 salariés) : « Il semble que le secteur prépresse (travaux de composition, photocomposition et photogravure) est en passe de devenir le seul secteur capable de retirer de sa production une forte rentabilité. Pour ce faire, il devra dans les années à venir développer, comme le souligne un responsable de ligne, des activités de services et de conseil auprès des clients, une fonction de conseil que ce secteur commence à faire auprès des éditeurs, notamment en matière d'analyse de structures d'ouvrages. Ce secteur pourrait devenir dans les années à venir, le faire valoir et le faire vendre de cette entreprise dans un secteur fortement concurrentiel. » (74).

On assiste donc à une remise en question des frontières du secteur, qui se traduit à la fois par une intrusion des entreprises de l'industrie graphique dans le monde des agences de communication – certains imprimeurs se définissent aujourd'hui comme des industriels de la communication écrite et multimédia – et dans le monde Internet, et par l'arrivée d'entreprises extérieures sur les nouveaux marchés que sont les publications électroniques (essentiellement sur Internet) et l'impression digitale (impression à la demande de petites séries, personnalisation des publications à des fins de marketing direct ou autres).

Ces nouveaux marchés attirent en effet les agences de communication qui se positionnent sur le créneau de la création de sites Web et des

---

(74) Vendramin & al., op.cit. On se réfère ici aux rapports détaillés des études de cas du projet FLEXCOT, dont on ne trouve qu'un résumé dans le rapport final.

entreprises issues du monde informatique ou bureautique qui se lancent dans l'impression digitale et/ou la création de sites.

A contrario, certains imprimeurs investissent l'amont de la chaîne, en s'adjoignant une agence de communication, en faisant du conseil en communication, de la gestion de bases de données et des publications multimédias. C'est le cas du groupe All In One / Printing & Communication à Liège. C'est également le cas, déjà évoqué dans le chapitre précédent, de l'imprimerie Casterman qui a créé il y a quelques années une filiale chargée de développer les activités de l'imprimerie en amont. Ou encore de l'imprimerie française Jouve qui offre depuis le milieu des années 90 une prestation complète pour le développement d'application multimédia (intégrant texte, image, son et vidéo).

« La mise en forme et la transformation de ces données, puis leur édition sous des formes très différentes et sans doute plus diversifiées que le produit imprimé simple d'aujourd'hui, voilà ce que pourrait être un des aspects du métier de l'imprimeur de demain. Cet industriel serait à même de prendre un ensemble de données pour en faire des brochures, des disquettes ou des CD ROM, mais il pourrait aussi être conduit à se rapprocher du métier d'éditeur de banques de données informatisées » (75), accessibles par Internet.

#### **Des entreprises réseaux ?**

**Vers un nouveau mode d'organisation des entreprises de l'industrie graphique.**

Ces deux évolutions – intégration de plus en plus poussée de la chaîne graphique et remontée vers l'amont de la chaîne – donnent naissance à un nouveau modèle d'organisation pour les entreprises de l'industrie graphique. Ce modèle implique une croissance externe pour maîtriser tout le champ de la communication et donc des alliances entre entreprises. Il est loin d'être généralisé aujourd'hui, mais il émerge néanmoins dans plusieurs pays européens, ainsi que le montre l'étude FLEXCOT (76), une étude du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle en France (77) et la présente étude.

Selon l'étude française citée ci-dessus, cette stratégie signifie que les entreprises de l'industrie graphique se placent dans tout le champ de la communication : en amont vers la conception, le maquettisme, le stockage et la mobilisation de fonds documentaires graphiques (texte et image), en aval vers la distribution finale de leurs produits ou vers l'intégration avec les fabricants d'emballage ou de packaging. Ce scénario a pour principales implications :

- une croissance externe par alliances avec des entreprises de communication ;
- un effort commercial soutenu vers le contrôle des marchés finaux et des stratégies de niches pour y parvenir ;

---

(75) Prospective Formation Emploi, op. cit., p 146.

(76) Vendramin P. & al., op. cit.

(77) Les industries de la communication graphique, op. cit.

- une stratégie technologique innovante, mordant sur le multimédia et les services en informatique communicante ;
- la qualité est davantage liée à la capacité d'innovation et d'adaptation à des besoins évolutifs qu'à des normes industrielles ;
- la rationalité dominante est celle des services à valeur ajoutée élevée ;
- les besoins en personnel font appel à des cadres, techniciens supérieurs et technico-commerciaux, avec des équipes très mobiles intellectuellement et donc capables de s'adapter à des demandes de services très variées ;
- la formation continue devient un enjeu majeur pour accompagner ces mutations.

Ce modèle, un peu idéal type, correspond néanmoins à des évolutions réelles dans différents pays européens dont la France, l'Angleterre, le Danemark et la Belgique. Au Danemark, où l'on relève également cette tendance des entreprises graphiques technologiquement les plus avancées à se placer dans tout le champ de la communication, on observe que cette stratégie est réalisée effectivement par croissance externe, c'est-à-dire en travaillant en réseau avec des entreprises maîtrisant un autre morceau de la chaîne.

#### **Deux exemples concrets d'organisation en réseau**

Les cas du groupe All In One (Liège) et du groupe Joh. Enschedé/Van Muyswinkel, à Evere, fournissent de bons exemples de formes d'organisation en réseau.

Le groupe All In One, constitué de quatre PME et rassemblant un effectif de 50 personnes, s'est effectivement constitué par croissance externe à partir d'une entreprise d'impression et de reprographie, par le biais de prises de participations majoritaires dans des PME existantes ou par la création de PME lorsque plusieurs tentatives de collaboration avec des entreprises existantes n'aboutissaient pas. Résultat : All In One se place aujourd'hui dans tout le champ de la communication, puisqu'il intègre une agence de communication, un studio prépresse, une imprimerie offset et digitale, un atelier de finition, un département mailing, routage, expédition et une centrale de production qui permet au groupe de maîtriser d'autres outils de communication dont l'audiovisuel, les campagnes publicitaires dans la presse, etc. Le groupe a d'ailleurs l'intention de s'adjoindre encore une petite entreprise de création de sites Web en y prenant une participation majoritaire dans les deux ans qui viennent.

Les documents de promotion de All in One résument très bien la philosophie sous-jacente à cette stratégie : « Un service complet, c'est le concept de collaboration que propose All In One. (...) L'intervention de sociétés différentes, mais complémentaires, travaillant en parfaite synergie et offrant une intégration totale des services, permet également les prestations à la carte. (...) La totale disponibilité de notre personnel, des outils toujours plus performants, la prise en charge globale de votre

projet, sont les garants de la grande qualité de nos services et du partenariat avec nos clients ».

La stratégie commerciale met l'accent sur le service. Le nombre très légèrement supérieur de travailleurs se consacrant à la dimension « service » de leur activité, par rapport au nombre de travailleurs en production/fabrication, en témoigne. La valeur ajoutée est d'ailleurs créée essentiellement au niveau des services chez All In One, qui estime qu'il est aujourd'hui difficile de vivre uniquement sur la production.

Trois des quatre PME du groupe sont regroupées sur un même site à Liège (l'agence de communication, le studio prépresse et les ateliers d'impression offset et digital), tandis que la centrale de production se trouve à Bruxelles. Toutes les PME du groupe sont reliées par un intranet par lequel transitent les différentes composantes des futurs imprimés ou CD-Roms à leurs différents stades de réalisation. Par ailleurs, les fonctions de support (comptabilité, gestion du planning général, réalisation des devis, gestion des ressources humaines, service d'accueil téléphonique, gestion des réseaux et des applications informatiques spécifiques au groupe) sont communes pour les trois PME de Liège. Quant aux commerciaux du groupe, au nombre de quatre, ils travaillent pour l'ensemble du groupe.

Sur le plan juridique, le groupe est composé de quatre sociétés dont trois SPRL et une SA (la société Artigraph – Imprimerie/finition/expédition). All In One est au départ un Groupement d'Intérêt Economique (GIE) et aujourd'hui une enseigne commerciale. Il est piloté par les deux administrateurs délégués qui sont à la fois les créateurs du groupe et les actionnaires majoritaires.

Le groupe *Joh. Enschedé/Van Muysewinkel*, situé à Evere, offre également un service complet et intégré grâce à l'alliance ou le rachat de sociétés existantes. Il est néanmoins beaucoup plus important puisque rien que son imprimerie offset emploie déjà 140 personnes. Joh. Enschedé/Van Muysewinkel S.A. est une division du holding néerlandais Joh. Enschedé B.V., l'un des grands spécialistes mondiaux en matière de « security printing ». En 1993 et 1995, le holding a acquis les entreprises graphiques EGI et Van Muysewinkel et tout récemment il a racheté Inter Offset sprl/CDP-ColorDigiPrint S.A., sans compter l'accord de collaboration qu'il a conclu avec le bureau de communication Aestron Design.

Ce groupe est donc désormais en mesure d'offrir une « solution totale ». Pour la création, la conception, le prépresse, l'impression offset ou numérique et la finition, tout client peut faire appel à un seul et même partenaire. Celui-ci est en mesure de traiter tant les publications à grand tirage que les tirages limités et les brochures et documents entièrement personnalisés, de même que la conception de sites Web, de CD-Roms ou de publications Internet.

**Le modèle  
d'organisation le  
plus porteur :  
l'entreprise  
réseau.**

**Une alternative au modèle de l'entreprise réseau ?**

Bien entendu, le modèle d'organisation en réseau est loin d'être généralisé mais la plupart des analyses du secteur le considèrent comme étant davantage porteur d'avenir pour les entreprises de l'industrie graphique que d'autres voies de développement. Selon l'étude française déjà citée, l'alternative à ce modèle serait la suivante : l'imprimerie se développerait comme une branche de services et de sous-traitance industrielle, qui se caractériserait alors de la manière suivante :

- La croissance serait faible car exclusivement interne ou par concentration d'entreprises de la branche.
- Il y a un risque de pertes de parts de marché au profit des branches voisines ou de branches clientes surtout dans les domaines de faible technicité ; contraction vers des travaux spécialisés (gros volumes, travaux complexes, sous-traitance de charge, etc.) ou vers des travaux de sous-traitance structurelle par rapport aux maisons d'édition ou de certaines sociétés de communication ou de publicité spécialisées dans la conception.
- Les investissements sont de nature technique, centrés sur le « cœur de métier » (*core business*).
- Les entreprises ne se diversifient que peu, sauf par incorporation de progrès techniques liés aux progrès des constructeurs ou des logiciels.
- Le multimédia ne fait son entrée qu'au niveau de l'impression (fabrication simultanée de plusieurs produits), alors que le multimédia de conception est traité chez les éditeurs, les publicitaires, etc.
- La pression sur les coûts est élevée car les entreprises sont mises en concurrence et sont dans une situation de sous-traitance. Cette pression conduit à un renforcement des moyennes et grandes entreprises capables de développer de véritables systèmes industriels plus performants que les systèmes artisanaux des plus petites unités.
- Le recrutement est faible et les qualifications du personnel n'évoluent que lentement. Cependant la pression sur les coûts salariaux entre en contradiction avec les niveaux de rémunération encadrés par les conventions collectives, d'où un risque de sortie de branche pour échapper à ces contraintes.
- L'imprimerie de ville se rapproche des établissements de reprographie et de services bureautiques ou alors elle est remplacée par ceux-ci.
- Le prépresse est progressivement absorbé par les entreprises de communication qui contrôlent également l'accès au marché (78).

Selon cette étude, le chemin que prendra le développement des entreprises de l'industrie graphique dépend également du type

---

(78) Prospective Formation Emploi, op.cit., p. 154.

d'entreprise, car ce secteur comprend en réalité différents types de production et d'entreprises :

- la production de masse, en grande série, qui fait appel à des investissements assez lourds et qui est assurée par des unités de production grandes ou moyennes : la rentabilité dépend des volumes traités et de la vitesse de routage ;
- la production de séries courtes qui utilisent des machines beaucoup plus diverses et les combinent souvent entre elles : plutôt que le volume et la vitesse, ce qui prime c'est le délai, la qualité, la précision des informations, l'esthétique, la souplesse du processus d'élaboration.

### **La question de l'externalisation**

La plupart des entreprises de ce secteur ont toujours eu recours à la sous-traitance pour des tâches, fonctions ou types de production que l'entreprise ne peut effectuer ou qu'elle juge non rentable.

**Internet semble renforcer le recours à l'externalisation.**

Dans le cas de l'entreprise Jouve en France, le recours à la sous-traitance est devenu plus important et s'est systématisé ces dernières années pour tout travail jugé peu rentable pour l'entreprise (fabrication d'ouvrages de presse, certains travaux de prépresse sous-traités en Roumanie). Internet aurait semble-t-il renforcé ce processus.

Dans le cas du groupe All In One, l'agence de communication, le studio prépresse et l'imprimerie sous-traitent les travaux qu'ils ne savent pas faire ou qu'ils ne jugent pas rentables (le pelliculage des plaquettes, la reliure quand il s'agit de fil de lin, les drapeaux et enseignes publicitaires, la mise sous enveloppe) ou les tirages trop importants (au-delà de 60 000 exemplaires). Par contre, pour la centrale d'achat et de production (quatre personnes) qui couvre les domaines de communication non traités par les autres PME (l'audiovisuel, les campagnes dans la presse), son principe même de fonctionnement est basé sur la sous-traitance puisqu'elle sous-traite tout ce qui est production. Mais comme nous l'avons vu, la tendance n'est pas à l'externalisation complète d'une des trois étapes de la chaîne graphique (prépresse, impression, finition).

**Le nombre d'indépendants et de TPE dans les catégories « composition et photogravure » et « autres activités annexes à l'imprimerie » a augmenté de 28% de 1994 à 1998.**

Cependant si on regarde l'évolution du nombre d'indépendants ou des TPE (les entreprises exploitées par une seule personne physique ou des époux), pour les catégories « composition et photogravure » et « autres activités annexes à l'imprimerie », considérées comme appartenant aux activités de prépresse par la FEBELGRA, on constate une augmentation de 28 % entre 1994 et 1998. Il y a de forte chance qu'une bonne partie de ces entreprises soient sous-traitantes d'autres entreprises plus importantes, puisqu'elles ne maîtrisent qu'un petit bout de la chaîne graphique. On peut donc considérer cette augmentation du nombre d'indépendants comme un indicateur de l'évolution de la sous-traitance, la question étant de savoir quelles sont les entreprises qui sous-traitent à ces indépendants : les entreprises de l'industrie graphique, les éditeurs de

livres ou de journaux, des agences de communication, des entreprises issues d'autres secteurs économiques qui développent leur communication ?

## **1.2. L'évolution des qualifications et des compétences**

Dans le chapitre 1 (§3.1), nous avons décrit plusieurs scénarios possibles pour l'évolution des qualifications et des compétences :

- l'obsolescence d'un certain nombre de qualifications d'un côté et l'élargissement des qualifications de l'autre ;
- l'instauration d'une plus grande polyvalence des travailleurs;
- le besoin de qualifications nouvelles ;
- le besoin accru de compétences transversales ;
- la nécessité à tous les niveaux de compétences liées aux technologies de l'information et de la communication.

Ces scénarios serviront de fil conducteur pour analyser l'évolution des qualifications et compétences dans la presse et l'édition. Pour ce qui est de la signification des concepts de qualification et de compétence, on se reportera également au chapitre 1 (§3.2).

### **L'obsolescence ou l'élargissement des qualifications**

Depuis les années 80, les nouvelles technologies ont commencé à remplacer les artisans dans le secteur du prépresse et de l'imprimerie. De nombreux travailleurs qui avaient des professions qualifiées et reconnues, un statut et un revenu élevé, tels les typographes par exemple, sont devenus inutiles. Ils sont confrontés à l'obsolescence de leur qualification. Les nouvelles techniques ont en quelque sorte incorporé leurs compétences professionnelles.

Une autre conséquence de ces nouvelles technologies est que ces travailleurs sont remplacés par d'autres dont la qualification est plus large, c'est-à-dire qu'elle couvre un nombre d'opérations plus important, et dont les compétences mises en œuvre se sont diversifiées : l'éventail des compétences de base s'est élargi pour y inclure l'informatique tandis que la nécessité de compétences transversales s'est renforcée.

#### ▪ *Le prépresse*

La PAO a bouleversé l'organisation du travail : les tâches qui requéraient des qualifications de type artisanal ont été progressivement déqualifiées par l'emploi des technologies digitales et des logiciels informatiques, de telle façon que l'ancienne division technique du travail, avec ces démarcations rigides entre les différentes tâches, s'est effacée pour faire place à des opérateurs polyvalents capables d'accomplir un nombre

important de tâches (79). Cela se traduit par des fusions d'emplois : deux ou trois emplois types couvrant les compétences de plusieurs emplois, ce sont l'opérateur PAO texte, l'opérateur PAO texte et image et l'infographiste (ou encore maquettiste).

**Deux ou trois emplois types couvrent les compétences de plusieurs emplois : l'opérateur PAO texte, l'opérateur PAO texte et image et l'infographiste.**

L'*opérateur PAO-texte* se substitue aux emplois de photocompositeurs et de clavistes. Ses compétences intègrent celles du photocompositeur mais vont plus loin, notamment dans la mise en pages et de l'intégration des textes et des images au moyen d'un système permettant le traitement, la gestion, l'importation, la transmission et le stockage numérique des différentes données. Cet emploi résulte d'une fusion des emplois de la préparation de la forme imprimante, comme on l'a déjà mentionné.

Quant à l'*infographiste* ou *maquettiste*, il intervient en amont du processus de fabrication de la chaîne graphique. Il travaille à partir d'éléments de base transmis par le client (textes, images, photos) et donne forme au message que le client souhaite faire passer. Au terme des opérations, une maquette sur papier ou sur disquette reflète ce que sera le produit final et sert de référence pour les autres intervenants. C'est la dimension créative de son travail qui le distingue de l'opérateur PAO/texte, ce dernier étant le technicien auquel l'infographiste transmet les données du projet.

Toutefois, les évolutions issues de l'informatique appliquée au graphisme rendent beaucoup plus ténues les frontières entre les activités de création (maquettisme, graphisme) et les métiers de la PAO en prépresse. Si les compétences ne sont pas les mêmes (concepteur d'un côté, metteur en forme de l'autre), les outils les rapprochent de plus en plus. C'est pourquoi dans certaines entreprises, les infographistes assurent tout le travail de prépresse. Selon l'étude réalisée par le Centre de compétences de l'industrie graphique (80), il est difficile en Belgique de faire une distinction nette entre ces deux qualifications. Nombre d'emplois identifiés infographistes se révèlent opérateurs PAO et inversement.

Le travail de création était auparavant le plus souvent effectué par des agences extérieures. La tendance actuelle consiste à l'intégrer aux ateliers de prépresse et répond à la volonté de certaines entreprises d'intervenir dès la conception et de proposer ainsi au client un service complet.

Les emplois d'infographistes sont considérés comme à fort potentiel de croissance, notamment pour des personnes qui allieront les capacités de conception et les talents artistiques avec un savoir-faire de réalisation sur des outils informatiques.

---

(79) Le terme PAO concerne des savoir-faire très différents, tels que : la bureautique ; le traitement typographique des textes ; le traitement informatique de l'image ; l'intégration texte-image ; le traitement sur écran de données numérisées et le multimédia ; la conception graphique sur écran. (Prospective Formation Emploi, op.cit., p 67).

(80) Technofutur CEPEGRA, op. cit.



▪ *La préparation des plaques : la dernière étape du prépresse et la première étape de l'impression*

**Le montage et l'imposition constituent la dernière étape du prépresse. Celle-ci peut être aujourd'hui gérée électroniquement et assurée par l'opérateur PAO texte/image ou l'infographiste qui se substitue alors au monteur incorporateur.**

Le montage et l'imposition (disposition des différentes pages sur un support, pour les copier sur la plaque d'impression) constituent la dernière étape du prépresse. Elle peut être aujourd'hui gérée électroniquement et assurée par l'opérateur PAO texte/image ou l'infographiste qui se substitue alors au monteur incorporateur.

L'étape suivante, la copie sur les plaques d'impression (première étape de l'impression), est également touchée par les progrès de l'électronique, puisque la dernière génération des machines à imprimer permet l'impression des données sur les plaques directement à partir d'un poste PAO du prépresse (*computer-to-plate*). C'est ici le poste de monteur imposeur copiste qui est menacé.

La technologie du *computer-to-plate* a des conséquences non négligeables sur l'emploi et les qualifications dans les imprimeries qui l'utilisent, notamment les imprimeries de journaux qui en sont aujourd'hui le plus souvent équipées. Le département de l'imprimerie Rossel qui s'occupait de la copie sur les plaques d'impression utilise le *computer-to-plate* depuis deux ans. Les 13 travailleurs y sont aujourd'hui chargés de vérifier que l'importation des données venant du prépresse des différents journaux qu'ils impriment (Le Soir, le Vlan, le Wall-Street Journal Europe, etc.) a été correctement effectuée ainsi que de contrôler si toutes les photos sont aux emplacements prévus, si toutes les pages sont là et dans le bon ordre, etc. Les qualifications nécessaires dans ce département ne sont plus spécifiques à l'imprimerie ni même à l'industrie graphique. Les employés sont soit des informaticiens (gestionnaires de réseaux et de bases de données), soit du personnel administratif sachant manipuler des logiciels informatiques. D'après le directeur de l'imprimerie, cinq travailleurs suffiraient pour effectuer ce travail. Au sein de l'imprimerie de La Libre Belgique, une seule personne travaille dans ce département.

▪ *L'impression off-set*

**Une polyvalence accrue organisée autour de deux emplois types : le conducteur de machine à imprimer simple et le conducteur de machine à imprimer complexe.**

Ce n'est pas de bouleversement dont il s'agit ici, mais plutôt d'une modernisation de l'appareil de production, grâce au développement des systèmes de commandes, de réglage et de contrôle automatique. L'impact sur les qualifications se traduit par une polyvalence accrue, organisée autour de deux emplois types : le conducteur de machine à imprimer simple et le conducteur de machine à imprimer complexe, ainsi que par l'évolution qualitative des emplois de conducteur de machine à imprimer et la disparition des emplois non qualifiés.

Le *conducteur de machine à imprimer simple* (une ou deux couleurs) réalise un travail ouvrier mais fortement qualifié et faisant appel non seulement à des compétences techniques, à une connaissance des matières et des matériaux mais aussi à des capacités esthétiques. Il a souvent acquis une réelle polyvalence. Le *conducteur de machine à imprimer complexe* (4, 5 ou 6 couleurs) est à la tête d'une machine plus rapide, plus complexe,

commandée électroniquement, et donc avec une plus grande distanciation de la matière. Ce travail demande une formalisation plus grande et plus précise des connaissances et des savoir-faire qu'auparavant. La personne se définit elle-même plus comme un technicien que comme un ouvrier. Son rôle de contrôle des appareils de réglage automatique et d'intervention rapide devient essentiel. Il assure par ailleurs souvent une fonction d'encadrement et dirige le travail des aides conducteurs. Dans certaines entreprises, il est aussi responsables des achats de consommables pour l'atelier et du contrôle du bon à tirer.

**Il reste encore une dimension artisanale dans l'impression offset, même si l'électronique est très présente sur les machines.**

C'est le cas dans l'imprimerie du groupe All In One qui emploie quatre conducteurs offset polyvalents, tous à même de faire fonctionner les quatre machines de l'atelier. Selon l'administrateur délégué de cette entreprise, il reste encore une dimension artisanale à ce travail, même si l'électronique est très présente sur les machines. Le résultat du même travail effectué sur la même machine par deux conducteurs différents sera différent. Ce qui n'est pas le cas pour l'impression digitale où il n'y a pas de possibilité d'intervenir sur la qualité graphique, si ce n'est plus en amont, au niveau du prépresse.

La capacité à diagnostiquer et à résoudre les problèmes est toujours nécessaire au niveau de l'impression, par exemple pour assurer le maintien des couleurs. Par ailleurs, puisque les presses vont beaucoup plus vite, les délais pour corriger les fautes et ajuster les couleurs sont beaucoup plus courts. Il y a encore beaucoup de qualification et d'expérience impliquées dans le travail.

**Une concentration des emplois périphériques vers un même emploi d'aide-conducteur ou de conducteur de machine à imprimer simple.**

Notons encore que l'automatisation touche aujourd'hui les travaux de manutention autour de la machine. Il peut s'agir de l'alimentation en papier, c'est l'emploi de margeur qui est visé ; cela peut être aussi les sorties de rotative, c'est alors l'emploi de receveur qui est touché, etc. On va vers une concentration de ces emplois périphériques vers un même emploi d'aide-conducteur ou de conducteur de machine à imprimer simple.

#### ▪ *L'impression digitale*

Les machines à imprimer électroniques rendent inutiles certains savoir-faire et compétences antérieurs (sur les encres, les émulsions, etc.). Quand il s'agit d'une imprimerie faisant à la fois du prépresse, c'est plutôt un opérateur issu de la PAO qui fait les réglages et les montages sur l'écran de la machine électronique. Les qualifications que demande ce procédé d'impression sont liées à la PAO et à l'informatique plutôt qu'à l'impression.

#### ▪ *La finition*

Dans la finition, la structure des qualifications est touchée par l'automatisation des lignes brochure-reliure.

Traditionnellement, les niveaux de qualification sont bas et la formation du personnel a lieu, avec l'aide des fournisseurs, à l'occasion de

l'acquisition des nouveaux équipements. Mais la modernisation rapide des outils de production du brochage et du façonnage a commencé à modifier sensiblement le paysage, notamment dans les entreprises grandes et moyennes. La structure des emplois bouge : les entreprises ayant investi dans des chaînes de finition automatisées ont besoin de moins de personnel d'exécution, notamment pour les tâches de transport (caristes), de stockage intermédiaire, de conditionnement, mais elles doivent adapter leur personnel à la conduite de machines de plus en plus complexes.

**Malgré une élévation des niveaux de qualification dans la finition, il reste une source de débouchés pour des personnes moins qualifiées.**

Les personnes choisies pour remplacer les départs sont souvent recrutées avec un niveau de qualification plus élevé. Cette tendance est confirmée à l'imprimerie Rossel où le département finition emploie beaucoup plus de conducteurs de machine (niveau A2) qu'avant et souhaiterait engager du personnel de niveau A1, étant donné la complexité et le coût croissant des machines. Bien entendu, il y a encore un travail de manutention qui demande peu de qualification. D'après l'étude de Technofutur CEPEGRA sur les offres d'emploi dans les métiers graphiques dans la Région de Bruxelles, le Brabant wallon et l'arrondissement Charleroi-Thuin, la finition constitue encore une réserve de recrutement importante et une source de débouchés pour des personnes moins qualifiées. Ils épinglent particulièrement le métier de rogneur.

#### **L'instauration d'une plus grande polyvalence**

On l'a vu, la culture de métier disparaît au profit du développement de la polyvalence. L'imbrication des tâches, la nécessaire vision d'ensemble de la production et de la qualité du produit à réaliser ainsi qu'un besoin accru de flexibilité conduisent les petites entreprises, les plus nombreuses, à développer une certaine polyvalence des emplois, du moins au sein de chacune des trois grandes étapes de la chaîne graphique : prépresse, impression, finition.

Dans le cas du groupe All In One, cette tendance est particulièrement marquée et elle ne concerne pas que le studio prépresse, l'atelier d'impression et la finition. Elle s'étend au personnel responsable de la gestion de la production et au personnel d'encadrement.

#### **Le besoin de qualifications nouvelles ou d'une adaptation des qualifications**

De nouvelles qualifications sont rendues nécessaires par les nouvelles techniques utilisées, tandis qu'une adaptation ou une spécialisation des qualifications existantes est rendue nécessaire par une gestion de la production plus exigeante et le besoin d'une approche client plus étroite et proactive.

##### **▪ *Des qualifications nouvelles***

La gestion des données et des systèmes informatiques (matériels et logiciels informatiques) prend une place déterminante : cette partie de l'imprimerie devient un secteur de haute technologie et elle requiert

l'engagement de techniciens ou d'ingénieurs en informatique spécialisés dans la gestion des réseaux.

**De nouveaux emplois émergent : le gestionnaire de réseaux, le conducteur de presse digitale.**

Un nouvel emploi émerge: le *gestionnaire de réseaux*. Sous l'appellation de gestionnaires de réseaux informatiques de PAO, se dessinent des réalités et des compétences assez multiples pour l'instant: assurer le fonctionnement du réseau, maintenir les logiciels, rendre compatibles les diverses sources d'information fournies par les clients et les logiciels utilisés dans l'atelier, gérer la capture des données, leur stockage, leur réexportation. Actuellement les profils de compétence vont de l'ingénieur au technicien informatique en passant par l'opérateur PAO très compétent. Parfois les gestionnaires de réseaux assurent également une fonction de chef d'atelier de prépresse. C'est le cas du gestionnaire de réseaux employé par le groupe All In One, qui est un technicien en informatique.

Le développement de l'impression digitale implique également un emploi nouveau: le *conducteur de presse digitale*. Son profil n'est pas encore bien défini mais les compétences qu'il doit mettre en oeuvre s'apparentent à la fois à celle de la commande informatique des machines à imprimer (contrôle des débits, réglages automatiques) et au prépresse (mises en page, modifications directes de l'original à imprimer). Des compétences spécifiques en informatique (gestion de bases de données, manipulation de fichiers) et des compétences communicationnelles (savoir gérer des relations directes avec les clients, exemple: rééditer avec une modification une petite série) sont également nécessaires.

Il n'existe pas à l'heure actuelle de formation de conducteur de presse digitale. Trois personnes conduisent les presses digitales à l'imprimerie du groupe All In One. Deux sont techniciens en informatique et axés sur le hardware. Ils ont reçu une formation chez le fabricant et en entreprise. Le troisième est infographiste. Le Centre de compétences de l'industrie graphique de Charleroi aimerait être en mesure d'offrir cette formation, mais l'investissement en presses digitales est coûteux et les différents acteurs du secteur qui participent à la gestion du centre ne sont pas convaincus que cet investissement sera utile en l'état du marché de l'impression digitale. Le responsable du Centre estime cependant que cela pourrait précisément favoriser le développement de ce marché en Wallonie.

▪ ***Une adaptation des qualifications existantes***

**Une demande de cadres qualifiés dans deux domaines : le marketing et la gestion informatique de la production.**

Une gestion de la production plus exigeante et le besoin d'une approche client plus étroite et proactive se traduit par une demande de cadres qualifiés dans deux domaines: le *marketing* et la *gestion informatique de la production*.

En matière de *marketing*, la très grande diversité de la demande, son caractère dominant et souvent déterminant, ses exigences accrues (qualité, délais) modifient le comportement des entreprises petites et grandes. Un souci général est d'essayer de sortir du confinement en

volume/prix qu'a entraîné le surinvestissement en capacité des années antérieures. Beaucoup d'entreprises, y compris celles de moins de 50 salariés, font des tentatives pour se définir un savoir-faire différenciateur. Les stratégies commerciales prennent dans ce contexte une importance particulière et par conséquent la fonction commerciale devient essentielle, et peut se traduire en création d'emplois spécialisés, même dans les petites entreprises. Les transformations de la relation au client que nous avons examinées plus haut renforcent également ce besoin de commerciaux et plus spécifiquement de technico-commerciaux dans le prépresse. Les relations avec les clients doivent être gérées avec beaucoup de soin et cette qualité de relation ne peut pas toujours être réalisée par les « PAOistes » trop contraints par les délais de production.

C'est ainsi que le groupe All In One emploie quatre commerciaux multi-produits, dont l'un se consacre uniquement à la prospection de nouveaux clients. Leurs profils : l'un a une formation commerciale de niveau HEC, une autre est une ancienne aide-comptable, un autre a un graduat en marketing et le quatrième a une formation en arts graphiques et a travaillé longtemps dans une imprimerie comme délégué commercial. Tous avaient une expérience antérieure dans le domaine de la communication au sens large (imprimerie, agence de communication).

Notons qu'il y a un déficit de cadres qualifiés dans ce domaine en Wallonie.

La pression du marché, la concurrence, la baisse des marges obligent de plus en plus à introduire une *gestion informatique de la production* performante. Il y a également un déficit de cadres qualifiés dans ce domaine en Wallonie. Notons encore à ce propos que les dirigeants et les cadres de ce secteur sont souvent autodidactes et ne contrôlent pas toujours les différents paramètres du pilotage d'entreprise. Or, face aux mutations structurelles du secteur de l'édition et de la publication, les compétences requises des gestionnaires et des entrepreneurs sont bouleversées. Elles concernent non seulement la gestion de la production et de la commercialisation, mais aussi la capacité à évaluer les changements dans les technologies et dans les marchés et à se positionner dans cet environnement.

Les deux dirigeants du groupe All In One sont quant à eux armés dans ce domaine puisqu'ils ont eu une formation technico-économique (HEC, graduat en comptabilité, graduat en informatique) et une expérience dans la gestion financière avant de créer All In One.

### **Le besoin accru de compétences transversales**

On l'a vu, des compétences communicationnelles telles que savoir gérer la relation à la clientèle, savoir travailler en équipe et en réseau deviennent nécessaires à tous les niveaux. La nécessité d'intégrer des qualités de gestion à presque tous les niveaux est également relevée par certaines études. Enfin, les entreprises semblent de plus en plus faire appel à des attitudes ou aptitudes personnelles telles que la capacité d'adaptation, la

flexibilité, la motivation, le dynamisme, l'autonomie et la créativité. Ce renforcement des compétences transversales est particulièrement visible au sein du groupe All In One ainsi qu'au sein de l'imprimerie française Jouve examinée dans l'étude FLEXCOT, toutes deux étant plutôt dans le peloton de tête au niveau de l'utilisation des nouvelles technologies.

### **Le besoin de compétences liées aux TIC**

Dans le secteur de l'industrie graphique, la mutation des métiers s'accompagne de transformations des règles et des normes professionnelles : « la maîtrise de la matière (les lettres, le traitement chimique ou la maîtrise du mélange des encres, de la couleur et du papier) est en régression par rapport aux tours de main logiciels et informatiques (la culture du bidouilleur, du raccourci de mode opératoire interactif, du contrôle de tableau de bord d'une machine, de la capacité de diagnostic pour la maintenance premier niveau, etc.) » (81).

C'est bien au passage d'une culture ouvrière à une culture technicienne, aussi bien dans le prépresse que dans l'imprimerie, que nous assistons ici.

Notons encore que cette distance accrue entre le travail et la matière, entre le produit fini et la manière de le produire conduit à rechercher des compétences nouvelles plus axées sur la gestion des processus et sur l'abstraction mentale (raisonnement abstrait et maniement de concept et d'objets logiques comme des modèles de dessin, des feuilles de style).

On sait que la nécessité de compétences de base en informatique se fait jour dans tous les secteurs de l'économie, mais dans l'industrie graphique, la complexité des machines semble faire appel à des compétences informatiques d'un niveau un peu supérieur.

## **1.3. La formation**

### **L'offre sectorielle de formation professionnelle**

Le secteur graphique s'est doté fin des années 80 et début des années 90, en Communauté française, de trois outils de formation performants : les Centres de Compétences de l'Industrie Graphique (CEPEGRA) de Charleroi, Tournai et Bruxelles. Ils forment les travailleurs et les demandeurs d'emploi de l'industrie graphique.

Ces centres sont chapeautés et financés en partie par l'asbl CEFOGRAF, composée paritairement des employeurs et des organisations syndicales représentatives et ayant pour objectif d'élaborer et de gérer la politique de formation professionnelle graphique en Communauté française. Le CEFOGRAF bénéficie de ressources financières et de fonctionnement provenant :

---

(81) Prospective Formation Emploi, op.cit., p. 149.

- des Fonds sectoriels résultant des conventions conclues en C.P. 130 (commission paritaire concernant les ouvriers de l'industrie graphique) au profit des « groupes à risques » ;
- des subsides européens liés à des propositions d'études du secteur et à des projets pédagogiques pilotes ;
- des conventions avec le FOREM (pour le Centre de Charleroi) et l'Institut Bruxellois Francophone de la Formation Professionnelle (pour le Centre de Bruxelles).

Le CEPEGRA de Bruxelles propose un cycle de publication assistée par ordinateur et un cycle d'impression offset. Le CEPEGRA de Charleroi propose un cycle d'opérateur polyvalent en prépresse et un cycle d'impression offset ainsi que des formations sur mesure pour les professionnels de l'Industrie Graphique. Le CEPEGRA de Tournai réalise des formations en photocomposition et PAO et propose des modules de recyclage pour les entreprises.

Le CEPEGRA de Charleroi mérite une attention particulière puisque sa mission a été renforcée en 1997 par la mise en place d'une structure intégrant la diffusion technologique, la formation et l'assistance humaine et technique aux entreprises et travailleurs utilisant les techniques de l'industrie graphique. Ce qui implique que le centre forme tous les travailleurs utilisant les techniques de l'industrie graphique, qu'ils soient issus ou non de l'industrie graphique stricto-sensu.

Le développement de nouvelles formations a été réalisé depuis lors, principalement sous forme de modules de courte durée (plus de 50 actuellement). Les qualifications adaptées aux nouvelles technologies ont été intégrées dans les formations destinées aux demandeurs d'emplois. Des équipements professionnels de pointe ont été acquis par le Centre.

Technofutur CEPEGRA, puisque c'est comme cela que le Centre de Charleroi se nomme depuis 1997, offre bien sûr des formations relatives à Internet et au multimédia (mise en pages sur Internet, création de CD-Rom, etc.), dont une formation longue au métier de Web designer. Des modules de photo et vidéo numérique ouvrent encore l'éventail des modules de formation vers des domaines de plus en plus en amont de la chaîne des industries graphiques. Le centre dispense également des formations à la gestion de réseaux complexes orientés PAO, couvrant des domaines comme l'optimisation des supports de stockage, la gestion des échanges sur le réseau, l'installation et l'utilisation des serveurs, etc. Il propose aussi, en marge des formations plus techniques, une formation au management des industries graphiques ainsi que des modules de sensibilisation à l'assurance qualité et à la gestion de l'environnement.

Il assure de nombreuses formations. En 2000, 680 travailleurs et 250 demandeurs d'emplois ont été formés, ce qui a donné lieu à 96000 heures de formation dispensées ; 220 entreprises issues du monde de la communication graphique au sens large ont bénéficié de formations cette

année-là. Le Centre dispose d'une base de données de 2203 entreprises (Régions wallonne et bruxelloise) qui emploient des travailleurs utilisant les techniques de l'industrie graphique (industrie graphique stricto sensu, presse, agences de publicité et de communication).

### **L'attitude des entreprises face à la formation**

Selon Technofutur Cepegra, il y a un progrès dans le recours à la formation de la part des imprimeries de labeur, mais il y a néanmoins plus de travailleurs qui viennent au centre à titre individuel et non pas envoyés par leur entreprise. Il faut noter à ce sujet que les travailleurs venant de leur propre initiative et en dehors de leurs heures de travail bénéficient de la gratuité des formations. Technofutur Cepegra connaît par contre pour le moment une forte demande de formation de la part des entreprises de presse.

### **Trop d'entreprises se contentent souvent des formations données par les constructeurs.**

Selon le SETCa-Livre, il semblerait par ailleurs que les entreprises se contentent souvent des formations données par les constructeurs alors que celles-ci sont rarement satisfaisantes. Par ailleurs, il est impossible pour un centre de formation de posséder toutes les machines d'impression et de finition présentes sur le marché.

Pour ce qui est des dispositions prises par les différentes commissions paritaires concernant la formation, elles sont les suivantes :

- La C.P. 130, qui concerne tous les ouvriers de l'industrie graphique, ne prévoit aucune obligation de formation mais la prochaine convention devrait remédier à cet état de fait selon le CEFODRAF.
- La C.P. 218, qui concerne les employés de l'industrie graphique, ainsi que les employés d'une série de secteurs tout à fait différents, prévoit 4 jours de formation obligatoire. Notons à ce sujet que la responsabilité de la formation professionnelle des employés est traditionnellement assumée par le CEFORA qui est en charge de la formation de tous les employés de la C.P. 218, ce qui rend sa tâche difficile et les formations qu'il offre peu spécialisées pour les métiers techniques de l'industrie graphique.

Le nombre d'ouvriers étant en régression constante dans l'industrie graphique, la répartition de la formation en fonction de ces deux statuts, ouvriers et employés, n'est plus très pertinente. Par conséquent, les CEPEGRA, qui dépendent pourtant de la C.P.130, assurent la formation de tous les travailleurs, quel que soit leur statut.

Notons encore que l'imprimerie et les industries connexes se caractérisent traditionnellement par un faible recours à la formation formalisée. Les actifs du secteur étaient traditionnellement peu diplômés et il existe une forte culture de métier dans laquelle l'apprentissage sur le tas est prédominant. Cette situation est en train de changer et on assisterait à une certaine recomposition de la main-d'œuvre, notamment par le recrutement de jeunes plus diplômés.



Il y a peut être aujourd'hui une difficulté à concilier une culture de métier et un apprentissage sur le tas avec des modes d'acquisition des savoirs qui appellent, de par l'évolution technologique, une plus grande formalisation et une plus grande abstraction que par le passé.

#### **1.4 L'évolution des formes de travail**

##### **La flexibilité des horaires de travail**

La fusion et la disparition d'une série de métiers traditionnels ont entraîné des modifications dans les rapports de force entre les employeurs et les syndicats, en défaveur de ces derniers. Ceci a permis aux employeurs d'instaurer une flexibilité du travail plus grande, par le biais d'horaires plus flexibles et d'une polyvalence accrue des travailleurs. Les TIC ont donc ici un effet indirect sur les formes de travail.

Pour faire face à la fluctuation des commandes, la gestion de la flexibilité du temps de travail est un impératif énoncé par toutes les entreprises, grandes et petites. L'instauration d'horaires flexibles se répand au sein du secteur par le biais, entre autres, de la prestation d'heures supplémentaires ou la contractualisation des horaires hebdomadaires de travail.

Au sein du groupe All In One, on insiste sur l'importance de la disponibilité et de la flexibilité des employés, ces derniers effectuant régulièrement des heures supplémentaires rémunérées. Tandis qu'à l'imprimerie française Jouve, on a contractualisé les horaires hebdomadaires de travail (contrat d'entreprise) qui sont ainsi définis de semaine en semaine afin d'adapter la force productive à la charge de travail escomptée chaque semaine pour chaque ligne de production.

##### **Le travail à distance**

On ne constate pas l'émergence de formes de travail à distance dans le chef des travailleurs d'une entreprise mais bien le développement des marchés à distance (par exemple, l'imprimerie Europrint à Gosselies imprime le journal El País pour le Nord de l'Europe et le groupe All In One a des clients aux États-Unis).

Il est difficile de dire si, grâce aux réseaux, la sous-traitance vers des indépendants ou des PME spécialisées dans tel ou tel créneau (création graphique, sites Web) se développe plus qu'avant dans l'industrie graphique, car comme nous l'avons souligné plus haut, la tendance en matière d'externalisation n'est pas claire.

##### **L'évolution des contrats de travail**

Diverses formes de flexibilité contractuelle ont été repérées :

- Le recours occasionnel à des travailleurs intérimaires pour des emplois peu qualifiés ( finition, expédition) est utilisé comme dispositif de flexibilité interne par bon nombre d'entreprises.

- L'utilisation de contrats à durée déterminée se développe, selon le responsable du centre Technofutur Cepegra. La mobilité inter-entreprise et intersectorielle des travailleurs semble importante. Au sein des travailleurs du prépresse, on constate des changements très fréquents de situation professionnelle. Par ailleurs, le travail s'est féminisé dans le secteur et les remplacements sont nombreux.
- Selon différents acteurs du secteur, le travail indépendant s'est fortement développé ces dernières années. Il y aurait une explosion de petits indépendants qui se lancent dans la production multimédia. Ce sont parfois des travailleurs du prépresse qui se sont structurés en petite entreprise ou en association d'indépendants (une personne qui analyse, une qui s'occupe du développement et de la programmation et une autre qui s'occupe du design). Les chiffres concernant l'évolution du travail indépendant (chapitre II, §1.1) semblent confirmer cette tendance.
- Pour faire face au besoin de flexibilité accrue qui se généralise, les employeurs tentent de faire sortir les employés de la commission paritaire 130 (commission qui protège les ouvriers du secteur entre autres au niveau du salaire horaire), pour les faire entrer dans la commission paritaire 218 qui est moins contraignante. Ils essaient également de « s'installer » dans d'autres secteurs. Au sein du groupe All In One, les 50 travailleurs du groupe sont tous des employés avec des contrats à durée indéterminée. Il n'y a pas d'ouvrier, même dans l'atelier d'impression ou de finition.

#### **L'évolution des relations collectives de travail**

Il est intéressant de remarquer que le SETCa-Livre a créé un groupement information et communication (presse/audio-visuel/industrie graphique) afin de pouvoir répondre aux évolutions spécifiques du secteur (frontières de plus en plus floues entre les différents sous-secteurs, développement de la communication en ligne, etc.) et de s'engager dans une réforme des commissions paritaires qui encadrent le secteur (C.P.130 et C.P.218).

Dans ces trois groupes d'activités, presse/audio-visuel/industrie graphique, on trouve trois catégories de personnel :

- Les ouvriers qui dépendent de la commission paritaire 130, laquelle définit précisément leurs conditions de travail et d'emploi.
- Les employés administratifs (dans cette catégorie rentrent les infographistes, etc.) qui ne bénéficient pas d'une commission paritaire propre mais dépendent de la commission paritaire auxiliaire 218, qui rassemble les employés de toute une série de secteurs et qui ne prévoit donc pas d'encadrement spécifique au secteur de la communication. Elle oblige les syndicats à négocier des accords au coup par coup.

- Les journalistes, qui dépendent de la commission paritaire 218 également mais ont un statut spécifique en vertu d'accords conclus entre les éditeurs et les associations professionnelles de journalistes.

Les commissions paritaires 130 et 218 datent de l'après-guerre et ne constituent plus un encadrement satisfaisant pour les travailleurs du secteur. Par conséquent le Ministère de l'Emploi et du Travail s'est engagé dans la création d'une commission paritaire spécifique aux travailleurs de l'audiovisuel. Cette C.P. devrait être opérationnelle pour les vacances d'été 2001. Elle définira un statut propre aux travailleurs de ce secteur. Le SETCa-LIVRE a alors réagi en proposant la création d'une commission paritaire spécifique au secteur de la presse au sens large (quotidiens, magazines, toutes-boîtes et gratuits, maisons d'édition, agences de communication, industrie graphique). Cette convention, qui est actuellement au stade de projet, concernera autant les publications électroniques que les publications papier. L'industrie graphique devrait donc connaître des changements au niveau de l'organisation des relations collectives de travail si ce projet voit le jour.

## **2. Les éditeurs de journaux**

Les résultats présentés dans cette section sont issus d'une part, d'interviews réalisées auprès de différents acteurs de la presse quotidienne (éditeurs, syndicats et associations professionnelles), et d'autre part, de diverses études existantes (82). Une entreprise a fait l'objet d'une étude de cas plus approfondie, il s'agit de Rossel et Cie SA et plus spécifiquement du journal Le Soir.

**Nous nous intéressons essentiellement à l'impact des transformations technologiques les plus récentes : la dernière génération des systèmes informatiques rédactionnels et le développement de l'édition en ligne.**

Les éditeurs de presse et les travailleurs de ce secteur ont eu à faire face à de nombreuses évolutions technologiques ces quinze dernières années. Depuis l'informatisation des rédactions vers 1985 jusqu'au développement de l'édition en ligne aujourd'hui, en passant par la généralisation de la publication assistée par ordinateur (PAO) dans les ateliers de composition, les TIC n'ont cessé de modifier l'organisation du travail et les métiers de la presse. Nous nous intéressons essentiellement à l'impact des transformations technologiques les plus récentes : la dernière génération des systèmes informatiques rédactionnels et le développement de l'édition en ligne. Parallèlement, l'impact des réseaux sur la transmission et le traitement de l'information en provenance de l'amont (agences de presse et régies) et à destination de l'aval (l'imprimerie) sera abordé également. Quant à l'impact de la PAO sur les métiers et l'emploi du prépresse, il a déjà été largement commenté dans la partie concernant l'industrie graphique et sera traité ici au niveau de l'évolution des qualifications et des compétences.

---

(82) Autres acteurs rencontrés ou interviewés : le responsable du site Web du journal L'Echo, le responsable du site Web de La Libre Belgique, le responsable marketing des Journaux Francophones de Belgique, la Secrétaire nationale de l'AGJPB (Association Générale des Journalistes Professionnels de Belgique), le responsable du secteur information et communication du SETCa-Livre.

## 2.1. Systèmes informatiques rédactionnels et édition en ligne : des impacts organisationnels très différents

Les systèmes informatiques rédactionnels et le développement de l'édition en ligne ont, sur l'organisation du travail et les métiers, des impacts très différents. Les premiers sont l'aboutissement d'un long processus de prise en charge des opérations techniques par les logiciels informatiques, avec toutes les conséquences que l'on verra, tandis que l'édition en ligne est à l'origine de la création de nouveaux produits, avec ce que cela suppose comme adaptation.

La dernière génération des systèmes informatiques rédactionnels, notamment le système HERMES de la firme Unisys, qui est le plus utilisé par les quotidiens belges francophones, touche surtout le processus de fabrication du journal papier, qui est désormais presque entièrement intégré dans une chaîne numérique ininterrompue. En permettant à tous les intervenants de travailler directement sur le produit final et en automatisant et standardisant davantage la mise en page du journal, ces systèmes rendent possible la prise en charge d'une bonne partie du travail de mise en pages par du personnel non technicien ainsi que la décentralisation, voire la suppression, de certaines opérations techniques effectuées auparavant par l'atelier de composition. Par conséquent, ils réduisent encore un peu le personnel technique nécessaire à la fabrication du journal papier.

Pour comprendre le type de transformation qu'ils peuvent amener, une illustration est utile. Prenons un exemple de décentralisation d'opérations effectuées auparavant à l'atelier de composition. La situation avant HERMES : la place occupée par les annonces commerciales, qui détermine le plan du journal et l'espace rédactionnel restant, est fixée au niveau de la régie, qui transmet alors des plans non finalisés à l'atelier de composition qui, lui, intègre ces contraintes au niveau du plan du journal dans le logiciel utilisé jusqu'à présent et dont la régie n'est pas équipée. Avec le système HERMES, la régie peut intégrer elle-même la place réservée aux annonces dans le système (auquel elle est désormais connectée), au niveau du produit final et sans plus passer par l'atelier de composition (dont des travailleurs ont été transférés à la régie). Si des modifications de cet espace publicitaire interviennent en dernière minute, la régie peut les intégrer directement au niveau du produit final, ce changement étant visualisé et pris en compte par tous les intervenants en temps réel.

**Ces nouveaux systèmes placent davantage les journalistes au centre du processus de fabrication du journal.**

La conséquence de ces transformations est que le travail de mise en pages et d'ajustement entre l'espace rédactionnel et le reste est en grande partie décentralisé, que ce soit au niveau des différents services rédactionnels et bureaux régionaux ou de la régie. Ces nouveaux logiciels placent davantage les journalistes au centre du processus de fabrication du journal. Les ateliers de composition ont tendance d'une part à rétrécir (la part des tâches techniques dont ils ont la responsabilité diminue et se concentre autour du montage et de l'intégration des publicités, annonces

et nécrologies) et, d'autre part, à se dissoudre dans la rédaction, amenant journalistes et techniciens à travailler plus étroitement en équipe. Ces systèmes raccourcissent donc encore la chaîne de production et génèrent des gains en efficacité et en terme de délais.

**Le journal en ligne demande des qualifications nouvelles et de nouvelles manières de travailler.**

Par contre, le développement de l'édition en ligne a des impacts tout autres. D'une part, il mobilise une partie du personnel de tous les services qui participent à la fabrication du journal papier (atelier de composition, service technique, rédaction, commerciaux) en vue de la création d'un nouveau produit : le journal en ligne. Il nécessite l'acquisition de compétences nouvelles de la part des travailleurs et impose de nouvelles façons de travailler.

D'autre part, il engendre la création de nouveaux services (la rédaction en ligne ou le secrétariat Web) et nécessite de la part des éditeurs la maîtrise de nouveaux métiers liés au monde Internet (création et maintenance d'un site Web, création et maintenance de plate-forme de commerce électronique, fournisseur d'accès, etc.) – nouveaux métiers dont les éditeurs acquièrent la maîtrise ou qu'ils sous-traitent.

## **2.2. Les changements organisationnels liés au système HERMES**

HERMES est le système informatique rédactionnel dont sont équipés aujourd'hui la plupart des quotidiens belges. Selon les termes de la secrétaire nationale de l'Association Générale des Journalistes Professionnels de Belgique (AGJPB), « il y a autant d'HERMES qu'il y a de journaux, tout dépend de ce qu'on en fait ». Le système imprime néanmoins sa marque sur l'organisation du travail même si, comme on le verra, la réorganisation des emplois qui l'accompagne peut différer d'une entreprise à l'autre.

### **Les fonctionnalités de HERMES**

**Les systèmes informatiques rédactionnels impriment leur marque sur l'organisation du travail même si la réorganisation des emplois peut différer d'une entreprise à l'autre.**

On peut le décrire, très brièvement et sans rentrer dans les détails techniques, de la manière suivante. HERMES intègre quasiment toutes les étapes de la fabrication d'un journal dans un même logiciel : c'est-à-dire la réalisation des plans (ou chemin de fer) du journal en fonction de la place réservée aux annonces et la gestion des pages en direct, l'insertion des annonces et autres inserts – dessins, logos, tableaux, photos –, la mise en forme directe des textes et la réalisation de la maquette des articles, l'envoi des pages à l'imprimerie. Ce qui permet à tous les participants de la chaîne éditoriale de travailler directement à l'écran sur ce qui sera le document final. Il permet également de raccorder l'ensemble des sources d'information (documentation interne, banques de données et serveurs externes, agence de presse) au poste de travail du journaliste. Il permet encore aux bureaux régionaux d'entrer directement leurs articles dans le système et d'en effectuer la mise en pages. Et enfin, c'est un système rédactionnel multimédia « en sortie » puisqu'il permet de traiter en même temps la fabrication du journal papier et du journal électronique.

La présente analyse est réalisée sur la base, d'une part, d'une étude réalisée aux éditions de l'Avenir en 1998, peu après l'installation du système HERMES et, d'autre part, d'interviews réalisées au journal Le Soir qui s'équipe actuellement du système HERMES. Les fonctionnalités du système HERMES peuvent être décrites comme suit :

- Il permet de *décentraliser davantage* la responsabilité et le travail de mise en pages et de correction des articles au niveau de la rédaction et des bureaux régionaux. Ce sont donc dans une grande mesure les journalistes qui ont une responsabilité éditoriale qui effectuent désormais l'ensemble de la mise en pages de l'espace rédactionnel.
- Il permet à moyen terme de *réduire encore l'atelier de composition* et de le dissoudre en partie dans la rédaction ou dans d'autres services (création d'une cellule graphique aux Editions de l'Avenir) en y transférant le personnel technique. Du personnel technique peut aussi être transféré dans les régies par exemple.
- Dans ce même mouvement de décentralisation, il permet d'*intégrer davantage des acteurs extérieurs* au journal tels les correspondants régionaux et même la régie.
- Il permet de reculer les heures de *bouclage*.
- Il permet de réaliser des *économies d'échelle* entre les différents journaux d'un même groupe.
- En instaurant le traitement et la transmission numériques de l'information tout au long de la chaîne de fabrication, les systèmes informatiques rédactionnels et les réseaux suppriment aussi des occasions de contrôler le produit final et les éléments finis envoyés par des acteurs extérieurs pour être intégrés dans le journal tels quels ou presque (les annonces commerciales). Par conséquent, leur installation coïncide souvent avec l'installation de *tours de contrôle qualité* à l'entrée et à la sortie.
- En parallèle à ce problème de contrôle qualité du produit fini, la généralisation de la transmission de l'information brute par les réseaux et la *multiplication des sources* qui en résultent, combinées à l'*accélération* dans la production de l'information, posent aux journalistes, dont une partie croissante du temps de travail est consacrée à des tâches techniques, un problème au niveau de la *vérification* de leurs sources.
- Le système HERMES peut également avoir un impact sur les caractéristiques du produit « journal », par exemple en le standardisant davantage.

**Décentralisation de la mise en pages : la rédaction au centre du processus de fabrication**

Au journal Le Soir, le travail de mise en pages des articles est centralisé jusqu'à présent au niveau du « prépresse rédactionnel ». Ce service,

intégré physiquement à la rédaction mais dont une partie du personnel (les employés techniques) dépend administrativement de l'atelier de composition, est composé d'environ dix journalistes affectés au travail de mise en pages (ajustement de la taille des articles, corrections éventuelles, etc.) et de dix employés techniques (anciens typographes) s'occupant de la mise en pages des suppléments. Il a été créé vers 1990, au moment du passage à l'offset, à une époque où il n'était pas question que les rédacteurs s'occupent de la mise en pages. Ce sont d'ailleurs des jeunes journalistes qui ont alors été recrutés pour composer cette équipe.

L'atelier de composition s'occupe quant à lui de la réalisation des plans du journal (chemin de fer), de la réception, du montage et de la mise en pages des annonces commerciales et classées ainsi que du scanning des photos, de la réalisation et de l'insertion d'éléments graphiques (dessins, schémas, tableaux), d'une partie de la mise en pages et du graphisme du journal en ligne, de l'encodage des résultats sportifs, de corrections orthographiques, du flashage des pages (des épreuves papier sont encore sorties avant l'envoi du journal à l'impression) et de l'envoi des pages du journal vers l'imprimerie via l'intranet dédié à cette opération.

Avec l'arrivée d'HERMES, le service du « prépresse rédactionnel » va progressivement être dissout dans les différents services rédactionnels, puisque la maquette des articles et la finalisation de leur mise en pages sera désormais de leur ressort. Les dix journalistes du prépresse rédactionnel vont donc réintégrer les différents services rédactionnels où ils assumeront sans doute un peu plus de tâches techniques que les autres journalistes. La formule n'est pas encore arrêtée au Soir, puisque l'installation du système n'est pas finalisée.

Aux éditions de l'Avenir, ce transfert accru de tâches techniques au sein de la rédaction a entre autres été géré de la manière suivante : une nouvelle fonction a été créée, la fonction d'*assistant journaliste de rédaction*, dont les attributions comprennent notamment la confection des maquettes, la mise en scène des articles les uns par rapport aux autres, de l'infographie de base, la correction d'articles, le choix de photos, etc.

Ce sont en général des employés de rédaction qui acquièrent ce statut. D'une part, ils assumaient déjà depuis un certain temps la préparation des maquettes et, d'autre part, il n'était pas rare non plus qu'ils composent, dans le cadre de leurs tâches de support administratif, les articles des journalistes très occupés. Ces employés finalement très polyvalents étaient ceux qui avaient le statut le moins favorable. Lors de l'implantation d'HERMES, il a donc été proposé aux plus expérimentés d'entre eux de devenir des assistants-journalistes de rédaction bénéficiant du statut de journaliste et donc de rémunérations plus élevées. Notons ici que les assistants-journalistes de rédaction travaillent le soir et le week-end alors que théoriquement, les employés de rédaction ne le font pas.

Par ailleurs, selon la convention collective qui régit les relations entre les journalistes professionnels d'information générale et les éditeurs en

communauté française, cela doit être obligatoirement des journalistes qui interviennent au niveau des textes.

Cette décentralisation est également valable pour les bureaux régionaux qui jusqu'à présent, dans le cas du Soir, envoyaient simplement leurs articles et ne s'occupaient pas du tout de la mise en pages.

Aux éditions de l'Avenir, les bureaux régionaux sont effectivement, depuis l'installation d'HERMES, entièrement responsables de l'élaboration de leurs pages, même si un très petit service à Namur est chargé de vérifier la cohérence des différentes parties du journal en fin de processus. Le système gère l'ordre et l'emplacement des pages des différentes éditions ainsi que les pages qui apparaissent dans plusieurs éditions à la fois. HERMES se présente comme une énorme base de données à laquelle sont reliés tous les bureaux du groupe. D'autre part, les papiers des correspondants et des journalistes mobiles sont rédigés sur ordinateur dans un programme compatible avec HERMES, mais la finition de la présentation, ainsi que les corrections orthographiques, sont presque toujours assumées par un journaliste-maître de page à la rédaction via HERMES. Ces travaux de relecture et de mise en forme prennent beaucoup de temps à ces derniers, qui passent moins de temps sur le terrain.

**Pour l'AGJPB, il s'agit de veiller à ce que les tâches techniques n'envahissent pas le travail des journalistes.**

Pour l'AGJPB, qui veille à ce que les tâches techniques n'envahissent pas le travail des journalistes, il est important que les correspondants et journalistes sportifs soient équipés d'ordinateurs portables et de modems afin que les journalistes de la rédaction ne soient pas obligés de réencoder et de mettre entièrement en pages leurs articles.

Cette exigence au niveau de l'équipement informatique des correspondants occasionnels ou collaborateurs free-lance des journaux, qui sont en règle générale assez nombreux (on en dénombre plus ou moins 500 pour les quotidiens de Rossel et Cie S.A, c'est-à-dire Le Soir et Sud Presse), laisse deux options aux éditeurs : soit les équiper de l'équipement micro-informatique nécessaire, soit s'adresser davantage à des journalistes professionnels free-lance, déjà équipés et possédant les compétences requises en informatique. Il semblerait, d'après l'AGJPB, que la tendance actuelle penche en faveur de la seconde option.

#### **Quels impacts sur le métier de journaliste ?**

On le voit, les systèmes informatiques rédactionnels amènent les journalistes à réaliser toute une série de tâches à caractère technique, ces tâches étant bien sûr facilitées par ces logiciels. Mais cette évolution du métier de journaliste vers une plus grande polyvalence n'a pas attendu HERMES, elle a débuté avec l'informatisation des rédactions vers 1985. Depuis lors, les journalistes encodent leurs articles et les composent eux-mêmes. Ils encodent des balises sous forme de codes typographiques, etc. Avec le système HERMES, la quantité de tâches techniques qu'assument les journalistes s'accroît, mais surtout la responsabilité de la mise en pages finale des articles incombe entièrement aux différents services



rédaotionnels et non plus au « prépresse rédaotionnel » comme dans le cas du Soir.

**L'évolution du métier de journaliste vers une plus grande polyvalence n'a pas attendu les derniers systèmes informatiques rédaotionnels.**

Par ailleurs, ce surcroît de tâches techniques et de responsabilité semble se concentrer sur certaines catégories de journalistes. C'est le cas des journalistes extérieurs maîtres de pages régionales aux éditions de l'Avenir, qui centralisent les travaux d'autres journalistes (des correspondants occasionnels ou des journalistes sportifs très souvent en déplacement), en assurent la relecture, la correction et la mise en forme. C'est aussi le cas des secrétaires de rédaotion, qui semblent eux plutôt en tirer des bénéfices, d'après les auteurs d'une étude menée dans des journaux régionaux français :

« Les secrétaires de rédaotion sont les principaux bénéficiaires de l'introduction des réseaux informatiques dans le travail coopératif des rédaotions (...) ils ont pour fonction de collecter les textes produits par les journalistes de terrain afin d'y opérer un travail de sélection et de mise en forme. Ce sont eux qui doivent ensuite construire les pages de l'édition du journal en organisant les titres selon l'importance accordée à chaque information. Ils ont aussi la redoutable tâche de sélectionner et de redimensionner chaque article en fonction de la place disponible sur chaque page. (...) Les secrétaires de rédaotion sont dotés aujourd'hui de postes de travail où ils contrôlent (et anticipent) le volume des copies transmises par les rédacteurs. Ils conçoivent une vraie maquette électronique, où ils sélectionnent et intègrent eux-mêmes les infographies et photographies. (...) Il n'est dès lors plus question que ce soit l'atelier qui dicte le choix final ; tout a été conçu en amont par des journalistes et intégré dans le logiciel de mise en pages. Ce point est essentiel pour comprendre pourquoi l'introduction des réseaux informatiques de travail coopératif est souvent ressentie comme une reprise en compte des choix journalistiques dans la conception du journal » (83).

Le système informatique rédaotionnel utilisé dans ce cas n'est peut être pas HERMES, mais il doit faire partie de la même génération et l'on retiendra la plus grande autonomie laissée aux secrétaires de rédaotions et donc aux différents services rédaotionnels dans les choix qu'ils opèrent (dans les limites des contraintes imposées bien sûr). Le rédacteur en chef du journal en ligne du Soir remarquait également que HERMES permettra au secrétaire de rédaotion de jouer sur la mise en pages de manière plus interactive.

Les assistants-journalistes des éditions de l'Avenir font aussi partie de ceux sur lesquels se concentrent une série de tâches techniques : la confection des maquettes, la mise en scène des articles les uns par rapport aux autres, de l'infographie de base, la correction d'articles, le choix de photos, etc.

---

(83) Ruellan D. et Thierry D., *La presse locale assistée par ordinateur ou l'intérêt d'un mode coopératif de production de l'information*, dans *Nouvelles technologies de communication - impacts sur les métiers*, Ed. L'Harmattan, 1998, p 114.

Remarquons encore que le système HERMES est plus « user-friendly » et offre une plus grande souplesse d'utilisation que les systèmes précédents. Tout d'abord, il permet aux journalistes de visualiser le produit final (leur article dans sa forme définitive et dans le contexte de la page) puisqu'il est en mode wysiwyg. Ensuite, de multiples essais et changements peuvent être réalisés instantanément sur les textes et les pages du journal en cours d'élaboration, tout en ayant la possibilité de visualiser instantanément toutes les opérations et leurs résultats.

Par ailleurs, au moins dans le cas des éditions de l'Avenir, le système informatique précédent (ATEX) n'offrait pas la même qualité au niveau du produit final. En effet, avec ATEX, le montage des épreuves papier des pages, aussi appelées « morasses », était concentré en fin de journée en raison d'impératifs techniques. A l'heure où les morasses étaient tirées, les rédactions étaient vides, seuls restaient les secrétaires de rédaction et les techniciens qui assumaient toutes les corrections finales. Ces corrections étaient de moins bonne qualité que celles réalisées aujourd'hui par les journalistes sur leurs propres textes via HERMES.

Enfin, il est important de noter, en parallèle à ces impacts sur l'organisation du travail et les fonctions, que beaucoup de journalistes déplorent que ce surcroît de tâches de composition, combiné à la multiplication des sources, liée elle-même à la transmission numérique de l'information, le tout agrémenté de l'accélération de la production que ce soit au niveau du journal papier ou au niveau du journal en ligne, se fasse au détriment du temps consacré à la recherche et à la vérification des données fiables. Nous reviendrons sur ce point au niveau de l'impact du développement de l'édition en ligne.

#### **Un atelier de composition encore réduit**

Au groupe Vers l'Avenir, l'atelier de composition a subi le sort suivant :

- il a été réduit et centralisé à Namur (il n'y a plus d'atelier de composition dans les bureaux extérieurs) ;
- des techniciens ont été transférés à la rédaction pour aider les employés administratifs et les journalistes lorsque les maquettes à réaliser sont trop complexes ;
- des techniciens ont été transférés dans une cellule graphique créée à l'occasion de l'implémentation d'HERMES.

Notons encore que les éditions de l'Avenir ont essayé d'utiliser, en synergie avec HERMES, un logiciel de traitement automatique des photos (ce qui permettait de réduire le nombre de scannéristes) qui ne s'est pas révélé assez performant. Il a donc été abandonné. Par ailleurs, d'après un délégué syndical de l'atelier de composition, la direction aurait souhaité faire saisir les nécrologies par les maisons mortuaires mais elle se heurte à ce niveau à un manque de professionnalisme de ces acteurs extérieurs qui, au final, exigerait davantage de travail au sein du journal.

Au journal Le Soir, l'atelier de composition est maintenu mais un transfert d'une petite partie du personnel vers d'autres services est envisagé : d'une part, vers la « tour de contrôle » qui se trouve au sein de la rédaction et qui vérifie le journal de A à Z avant son envoi vers l'imprimerie, et d'autre part, vers la régie qui intégrera alors directement dans HERMES l'espace réservé à la publicité. Certaines opérations comme la réalisation du plan du journal, le flashage des pages et l'envoi du journal à l'imprimerie, ne seront plus centralisées à l'atelier de composition.

Au groupe Sud Presse, qui sera également équipé d'HERMES sous peu, il est prévu, tout comme aux Editions de l'Avenir, que les sièges régionaux ne réalisent plus de tâches techniques et travaillent essentiellement sur la base de pages standardisées. L'atelier de composition serait donc réduit et entièrement centralisé au niveau du siège central de Bouge. Les techniciens « surnuméraires » seraient par contre répartis dans les différents services rédactionnels pour venir en appui à toutes sortes de tâches.

#### **Le recul des heures de bouclage**

La dernière génération des systèmes informatiques rédactionnels et leur couplage aux réseaux de transmission numériques (les lignes RNIS par lesquelles transitent toutes les annonces et les publicités, Internet, les intranets), raccourcissent les délais de transmission et de traitement (travail de prépresse) des différentes informations qui seront intégrées dans le journal. C'est ainsi que des publicités sont parfois envoyées très tard et que par ailleurs la liberté de modification des textes permet tous les changements de dernière minute.

Le système HERMES a donc tendance à faire reculer les heures de bouclage mais il peut aussi les avancer. C'est le cas au groupe « Vers l'Avenir » où, depuis l'installation d'HERMES, toutes les pages des différentes éditions régionales transitent par une tour de contrôle où elles sont vérifiées et ensuite envoyées vers l'imprimerie. Comme il est impossible de transmettre toutes les pages en même temps à l'imprimerie, certaines éditions régionales doivent être bouclées bien avant les autres.

Afin de faire face à cet assouplissement des heures de bouclage, l'AGJPB négocie avec les éditeurs pour que soient mises en place des équipes pluri-catégorielles (journalistes, employés techniques, employés de rédaction) qui partagent les mêmes plages horaires, afin que les journalistes ne se retrouvent pas seuls à l'heure du bouclage avec une série de tâches techniques à régler – la difficulté étant d'assurer une continuité dans la prise en charge des tâches techniques.

Précisément, un des problèmes posés par ces systèmes informatiques intégrés, qui prennent en charge ou facilitent une série de tâches techniques et induisent une polyvalence accrue dans le chef des différents intervenants de la chaîne de fabrication, réside dans le fait qu'ils amènent la création d'équipes pluri-catégorielles (techniciens, employés

administratifs et rédacteurs) dont les membres effectuent des tâches qui s'interpénètrent et devraient partager les mêmes horaires de travail alors qu'ils ont des statuts très différents (rémunérations différentes, horaires différents). Exemple : les employés de rédaction qui relèvent d'un statut CP 218 amélioré ont un statut moins avantageux que le personnel technique relevant d'une autre convention plus protectrice (rémunération avantageuse des heures supplémentaires par exemple) ou que les journalistes eux aussi protégés par des conventions conclues avec les éditeurs. Par ailleurs, ils ne sont pas censés travailler le soir et le week-end. C'est une des raisons pour lesquelles a été créée la fonction d'assistant journaliste au groupe Vers l'Avenir.

**Les systèmes informatiques rédactionnels amènent la création d'équipes pluri-catégorielles.**

D'après l'AGJPB, une des difficultés qui risque de se poser, par exemple chez Sud Presse, est liée au fait que les journalistes et les techniciens n'ont pas l'habitude de travailler ensemble. Or l'installation d'HERMES va impliquer le transfert de techniciens dans les éditions régionales et va les amener à travailler en équipe avec les journalistes. Notons encore qu'en permettant la décentralisation de certaines opérations de composition, ce système a un impact indirect sur l'organisation de la représentation du personnel puisqu'il réduit et disperse géographiquement en partie (dans le cas des éditions régionales en tout cas) le bastion syndical des ouvriers/techniciens. Selon les auteurs de l'étude déjà citée plus haut concernant l'impact des TIC sur les journaux régionaux du Nord de la France, « sous couvert de décentralisation, on opère un resserrement des responsabilités autour de la direction et d'un pôle journalistique réduit » (84).

#### **Des économies d'échelle ?**

Le système HERMES permet de relier les différents journaux d'un même groupe (les journaux de Sud Presse et le Soir par exemple) à des bases de données communes, évitant ainsi dans certains cas les doubles collectes d'information, par exemple au niveau des résultats sportifs. Ce qui réduira peut être le nombre de journalistes sportifs ou de correspondants locaux dont ces journaux ont besoin. La standardisation des pages régionales permise par HERMES est une autre façon de faire des économies d'échelle.

#### **Un besoin accru de contrôle de qualité**

Le traitement numérique de l'information sur écran, tout au long de la chaîne de fabrication, et la généralisation de la transmission numérique de l'information en provenance de l'amont (les régies publicitaires) et à destination de l'aval (envoi des pages du journal vers l'imprimerie) suppriment les occasions de contrôler le produit sur papier ou sur films, ce qui renforce la nécessité de vérifier l'information reçue et envoyée.

En effet, la transmission numérique des annonces publicitaires oblige par exemple les travailleurs de l'atelier de composition à vérifier une série de paramètres dont ils ne s'occupaient pas auparavant, puisqu'ils disposaient

---

(84) Ruellan et Thierry, op. cit.

des films sur lesquels il est plus facile de vérifier la conformité du format, etc. Aujourd'hui, ils doivent contrôler l'adéquation des programmes informatiques utilisés de part et d'autres, les polices, etc. Ils sont souvent confrontés à des problèmes d'inadéquation entre les fichiers qu'on leur transmet et ce que le système utilisé par le journal permet. Les exigences accrues des annonceurs poussent également à l'instauration de contrôles de qualité à ce niveau.

**La fabrication numérique du journal supprime les occasions de contrôler le produit et entraîne la création de « tours de contrôle » en amont et en aval.**

Par ailleurs, les pages du journal étant aujourd'hui transmises directement depuis le système informatique du journal sur les plaques à l'imprimerie, les films, qui n'existent plus, ne sont plus contrôlés avant d'être transmis à l'imprimerie où ils étaient copiés sur les plaques. Or le contrôle sur écran n'est pas aussi fiable qu'un contrôle sur papier ou sur film. C'est pourquoi l'installation d'HERMES coïncide souvent avec l'installation de « tours de contrôle qualité » renforcées à l'entrée et à la sortie. Ainsi, Le Soir a l'intention, d'une part, de renforcer la tour de contrôle à la sortie qui existe déjà au sein de la rédaction en y transférant du personnel de l'atelier de composition et, d'autre part, d'instaurer une nouvelle tour de contrôle à l'entrée en raison entre autres des nombreux problèmes engendrés par la transmission numérique des annonces commerciales.

Notons ici que d'après un délégué syndical de l'atelier de composition des Editions de l'Avenir, HERMES a fait évoluer le métier d'une partie des techniciens vers un métier de contrôleur.

#### **Un impact sur le produit**

Ces systèmes contribuent fortement à standardiser le produit, la Voix du Nord en est un exemple caricatural d'après l'AGJPB – le problème étant qu'il reste alors très peu de place pour la créativité, ce qui amène un appauvrissement des tâches. Chez « Vers l'Avenir » l'installation d'HERMES a par ailleurs coïncidé avec une réduction de 30% de l'espace rédactionnel au profit de l'illustration graphique. Même constat de l'étude européenne FLEXCOT au sujet de l'impact des systèmes informatiques rédactionnels au sein d'un journal anglais : « les contenus éditoriaux évoluent, avec un mouvement du texte vers le graphisme » (85).

### **2.3. Les aspects organisationnels du développement de l'édition en ligne**

Sept des dix-sept titres des quotidiens de Bruxelles et de Wallonie ont aujourd'hui une édition en ligne, plus ou moins développée. Rappelons-le, les axes du développement en ligne des quotidiens, à moyen terme, sont les suivants :

- Différentiation très progressive de l'édition en ligne par rapport à l'édition papier et création de nouveaux produits éditoriaux.
- Autonomisation de certaines informations-services : l'exemple des annonces emplois.

---

(85) Vendramin P. & al., op. cit.

- Développement du commerce électronique (la vente de services et de produits en ligne).

Ces axes de développement donnent lieu à des réalisations concrètes assez différentes en fonction des caractéristiques de chaque quotidien (régional ou national, quotidien spécialisé ou généraliste, etc.).

### **Les changements dans l'organisation du travail et des métiers**

L'analyse ci-dessous se base sur des interviews réalisées principalement au journal Le Soir, mais aussi au journal L'Echo et à La Libre Belgique. Trois aspects doivent être pris en compte.

**Le développement de l'édition en ligne demande aux différents métiers de s'adapter à un nouveau support de communication et à de nouveaux produits beaucoup plus évolutifs que le journal papier.**

D'une part, le développement de l'édition en ligne demande aux différents métiers (journalistes, opérateurs PAO et infographistes, commerciaux, archivistes/documentalistes, etc.) qui contribuent à la réalisation du journal papier de s'adapter à un nouveau support de communication et à de nouveaux produits beaucoup plus évolutifs que le journal papier. Ceci implique pour certains l'acquisition de compétences nouvelles et de nouvelles façons de travailler.

D'autre part, les éditeurs doivent maîtriser de nouveaux métiers pour développer des produits en ligne (création et maintenance d'un site Web, création et maintenance de plates-formes de commerce électronique, fournisseur d'accès, gestion de bases de données, etc.) – nouveaux métiers dont les éditeurs acquièrent la maîtrise ou qu'ils sous-traitent.

Et enfin, dans une phase de transition comme celle-ci, une réflexion sur les nouveaux concepts des produits à développer doit être menée par les éditeurs, mais encore, des études de marché ainsi qu'une aide à la mise sur pied des projets et à leur suivi sont nécessaires. Là aussi le recours à la sous-traitance sous quelque forme que ce soit (création de filiales, recours à des consultants, sous-traitance classique à une société tierce) s'avère semble-t-il indispensable dans la plupart des cas.

### **S'adapter à un nouveau support et de nouveaux produits : les journalistes en première ligne**

Comment produire dans le même temps deux produits différents dont l'un doit sortir tous les jours et l'autre se dirige vers une production en continu? C'est le problème auquel sont confrontés les éditeurs de quotidiens aujourd'hui. Les réponses sont diverses.

La voie empruntée par la plupart des quotidiens belges est la suivante : la création d'une équipe de journalistes électroniques réduite (trois, quatre ou cinq journalistes), responsable de la forme finale de l'édition en ligne, et une seule rédaction qui produit à la fois pour le journal papier et le journal électronique. Cette voie implique que :

- dans un premier temps, l'édition en ligne soit composée essentiellement des articles (retravaillés et réorganisés) de l'édition

papier correspondante, que ceux-ci soient mis en ligne avant ou après la sortie de l'édition papier ;

- dans un deuxième temps, la rédaction du journal papier produise à la fois des articles pour le journal papier et des articles pour le journal en ligne. Les articles de l'édition en ligne n'ayant, en principe, pas les mêmes caractéristiques que ceux de l'édition papier : le récit médiatique est différent sur Internet et il le sera d'autant plus quand Internet sera vraiment multimédia : le contexte de l'article est différent puisque des renvois à d'autres textes ou à des dossiers peuvent être créés, des accroches plus courtes doivent être rédigées car il y a une contrainte de lisibilité sur écran qui est plus importante que sur le papier et, à contrario, le corps de l'article peut être beaucoup plus long, etc.

**La plupart des quotidiens belges choisissent de confier à une seule rédaction l'édition en ligne et l'édition papier.**

Le Soir par exemple, souhaite convertir les journalistes au style Internet plutôt que de créer un cloisonnement entre journalistes papiers et journalistes électroniques. Certains journalistes de la rédaction papier commencent en effet à faire de temps en temps des articles spécifiquement pour Internet. Ce qui est sûr, c'est que même si les journalistes de la rédaction papier se mettent à écrire pour Internet, il faudra toujours une rédaction en ligne pour constituer des dossiers, créer des liens entre les informations, intégrer le tout, faire des chapeaux, etc.

Une deuxième voie, celle qui est empruntée par exemple par le journal Le Monde en France, consiste à créer une rédaction en ligne autonome, quantitativement aussi importante que la rédaction papier et indépendante de cette dernière.

L'avenir est sans doute pour les quotidiens dans une voie médiane entre ces deux organisations. En effet, il semblerait que la deuxième voie soit déjà en train d'éprouver ses limites au journal Le Monde, entre autres en raison de la difficulté à assurer une cohérence entre les deux éditions et à préserver l'identité du quotidien. Quant à la première, elle risque, dans sa formule actuelle, de se heurter à la tendance à produire de l'information en continu sur Internet, qui va exiger à moyen terme des équipes de journalistes en ligne renforcées, ainsi qu'à la personnalisation des produits en ligne (lettres spécialisées, sites thématiques) qui va aussi nécessiter davantage de rédacteurs.

A ce propos, il est intéressant de relever les formes d'organisation adoptées par un quotidien suédois et par le Financial Times Deutschland, sans doute déjà assez avancés dans le développement de leurs produits en ligne : « Les journalistes sont-ils disposés à produire de l'information en continu adaptable à toutes les formes de support ? Mathias Nyman, responsable des services en ligne de l'Aftonbladet, quotidien suédois, n'en est pas convaincu. Faute de pouvoir « demander aux journalistes un travail structuré », son groupe a créé une banque de données, par articles et mots-clés, dans laquelle une équipe spécialisée puise les informations pour les répartir et les retravailler selon les supports, écrits et numériques. Lors de la création en février (...), de son édition allemande, le Financial

Times Deutschland, a inauguré « un centre de commandes pour les versions imprimées, numériques, audio et TV ». Cette salle de presse multimédia est dirigée par des rédacteurs en chef-éditeurs spécialisés, qui orientent et traitent l'information. (...) le site accueille 1.2 millions de visiteurs par mois. » (86)

En marge de ces différentes solutions, certains journaux ont carrément abandonné l'édition papier pour se consacrer uniquement à l'édition en ligne.

### **Les nouvelles tâches des journalistes électroniques**

L'équipe de journalistes électroniques du journal Le Soir est composée de trois rédacteurs issus de la rédaction papier et d'un journaliste free-lance. Elle est amenée à s'étoffer à court terme.

Leurs missions quotidiennes sont les suivantes : à partir de l'édition papier du jour placée sur le site la veille par l'atelier de composition via un logiciel d'édition spécifique, ils résument des articles (en liaison avec l'auteur de l'article papier), rédigent des accroches, refont la pagination de la Une, changent les titres, créent des liens et des dossiers, créent des pages spécifiques au site en allant chercher des informations dans les BDD, alimentent les BDD, ... Ils travaillent également à la constitution de la lettre en ligne hebdomadaire consacrée « à la vie du net » (choix des articles et résumés, présentation, etc.) et lorsque certains événements exceptionnels surviennent, ils produisent de l'information davantage en continu (en collaboration avec la rédaction papier) et donc à un autre rythme que l'édition papier.

A la Libre Belgique par exemple, les trois journalistes électroniques produisent, entre autres, des brèves qui suivent l'actualité au plus près et qui sont donc placées sur le site en continu sous la rubrique *Express Info*.

Au journal L'Echo qui offre, comme nous l'avons vu au chapitre précédent, davantage de services en lignes que Le Soir et La Libre Belgique, l'équipe du journal en ligne occupait 4 journalistes à temps plein en juin 2000. A l'époque ces journalistes étaient très polyvalents puisqu'ils faisaient à la fois du rédactionnel, des recherches de partenariat, de la gestion des BDD, etc. Ils effectuaient à peu de choses près les mêmes tâches que les journalistes électroniques du Soir et de La Libre en ajoutant à cela la construction des partenariats à l'origine des services en ligne. En février 2001, le site de l'Echo occupe 5 journalistes, un assistant technique, deux commerciaux et un responsable partenariat. Ceci va permettre aux journalistes de se recentrer sur leur métier de base. Les journaux en ligne connaissent en effet une phase de transition et des effectifs réduits qui impliquent que les fonctions des membres des équipes responsables du site ne sont pas figées. C'est ainsi que le

---

(86) Delberghe M., *Les groupes de presse diversifient leurs expériences dans le multimédia*, dans Le Monde du 21/10/2000.



rédacteur en chef du journal en ligne du Soir qui fait aussi des analyses de marché a parfois l'impression d'être un patron de start-up.

### **De nouvelles compétences ?**

**Hormis des compétences plus spécifiques en informatique, les compétences mises en œuvre par les journalistes en ligne ne diffèrent pas beaucoup de celles mises en œuvre par les journalistes de la rédaction papier.**

Hormis des compétences un peu plus spécifiques en informatique, les compétences mises en œuvre par les journalistes en ligne ne diffèrent pas beaucoup de celles mises en œuvre par les journalistes de la rédaction papier mais certaines d'entre elles sont accentuées.

C'est ainsi que les journalistes électroniques doivent, davantage encore, être rapides, synthétiques et savoir trier/sélectionner l'information. Selon un journaliste électronique au journal L'Echo, pour composer des newsletters destinées à des clients institutionnels par exemple, il faut utiliser et filtrer des bases de données de news, trier, sélectionner, reformater des articles et « packager » des informations en fonction du profil du client. Cela demande des compétences qui sont à mi-chemin entre le journalisme et la documentation.

Selon le rédacteur en chef du journal en ligne au Soir, il faut être capable d'écrire presque en temps réel, puisqu'on va vers de l'information en continu. On revient à l'époque du poignet, quand il y avait beaucoup plus d'éditions qu'aujourd'hui. On ne réagit pas avec la même échelle de temps au niveau du journal en ligne : au plus vite, au mieux. Selon le responsable des publications électroniques du groupe Rossel, le métier de journaliste va devoir évoluer vers différents types d'écriture. C'est déjà le cas avec le journal en ligne (les liens possibles entre les différents articles et les différentes sources d'information obligent à penser différemment les contenus, des contraintes plus forte de lisibilité oblige les journalistes électroniques à rédiger des synthèses courtes et accrocheuses, etc.) et ce sera de plus en plus vrai lorsque Internet sera accessible via la télévision et que le contenu du journal en ligne sera davantage multimédia.

Par ailleurs, les journalistes électroniques doivent faire preuve d'une plus grande polyvalence au niveau des domaines de l'actualité qu'ils couvrent puisqu'un journaliste en ligne doit traiter tous les domaines d'actualité couverts par le journal. Il refait les titres, résume les articles pour en faire des synthèses, constitue des dossiers et fait des chapeaux sur des sujets qui ne font pas partie de ses compétences de base.

**On ne réagit pas avec la même échelle de temps au niveau du journal en ligne.**

Pour ce qui est de l'informatique, les journalistes électroniques ont en général des connaissances et de l'expérience en informatique et en électronique. Ils manipulent un éditeur électronique qui n'est pas le même que l'éditeur papier et doivent connaître le langage HTML, être capables de changer les signes et les balises sur le site. Ceci dit, le niveau de compétence en informatique nécessaire dépend entre autres du logiciel de back-office qui gère l'organisation et la mise en pages de l'information sur le site. D'après le responsable de l'équipe de journalistes électroniques à la Libre Belgique, où la création et la maintenance du site ont été sous-traités à la société Wanadoo, la mise en pages du journal en ligne est presque plus facile que la mise en pages papier.

### **Vers une information en ligne en continu ?**

D'après les acteurs de l'édition de journaux en ligne, il existe une demande pour de l'information en continu. L'internaute attend rapidement une première analyse de l'événement, des informations synthétiques. On l'a vu, dans le chapitre 2, les sites de quotidiens belges tels L'Echo et La Libre Belgique ont intégrés à leur site un embryon d'information en continu sous forme de brèves du type communiqués d'agence de presse, et des événements exceptionnels (l'Euro 2000 par exemple) ont déjà donné lieu à une production d'information en ligne au plus près de l'actualité.

D'après le responsable des publications électroniques chez Rossel, on s'oriente vers une stratégie d'information rapide et sûre. « Le Soir », c'est une marque, un « brand ». Mais si Le Soir en ligne se met à produire de l'information en continu, cela va nécessiter plusieurs équipes de journalistes et une permanence entre 6 heures et 23 heures au minimum. A La Libre Belgique, l'équipe de journaliste électronique fonctionne de 6 heures à 1 heure du matin. Le problème est que d'autres services devront également s'adapter à ce nouveau rythme de production tel le centre de documentation qui doit fournir aux journalistes des informations leur permettant de rédiger un article un peu fouillé. Une autre difficulté est de recouper l'information, de la vérifier dans un laps de temps beaucoup plus court.

### **Les développements en ligne, des entorses aux règles qui régissent la profession ?**

**Surabondance d'information, contrôle des sources et mélange des genres sont des difficultés accentuées par les TIC.**

Il semblerait que les TIC mettent en effet les journalistes en difficulté, tout d'abord en ce qui concerne la qualité de l'information qu'ils entendent produire (une information vérifiée à plusieurs sources, analysée, hiérarchisée et commentée). Elles accélèrent le flux de l'information et le rythme de production de l'information et augmentent le volume de l'information disponible au niveau des sources, ce qui pose un *problème au niveau de la vérification des sources* et du temps qu'il faut pour faire ces vérifications. Or les équipes journalistiques ne sont pas augmentées. Le problème se pose avec encore plus d'acuité au niveau des journaux en ligne qui essaient de tendre vers l'information en continu.

Un exemple de problème qui peut se poser et qui s'est posé selon l'AGJPB: un journaliste électronique va voir dans la base de données accessible via le système informatique rédactionnel quels sont les articles du lendemain qu'il pourrait déjà mettre en ligne aujourd'hui, il en choisit un et le met en ligne sans consulter le journaliste de la rédaction papier qui l'a écrit et il se fait que cet article n'est pas achevé et qu'une ou deux vérifications devaient encore être faites... D'où l'importance d'une collaboration clairement régie entre la rédaction papier et la rédaction électronique.

Un autre problème posé par les TIC (réseaux, bases de données, etc.) est le mélange de genre au niveau des sources. C'est une chose qu'on constate à l'agence Belga par exemple. Dans le fil de l'information

diffusée par Belga, on trouve aujourd'hui, selon l'AGJPB, à la fois des communiqués de presse des entreprises et des informations données par des journalistes professionnels. Ces deux types d'information étant mis sur le même pied alors qu'elles ne sont pas comparables.

**L'édition en ligne suscite des questions en termes de responsabilité et de droits d'auteur.**

D'autres particularités du métier de journaliste méritent une attention particulière dans le cadre des développements en ligne. C'est le cas de la *responsabilité civile des journalistes*. En effet, lorsque les articles rédigés pour le journal papier sont mis en ligne sous une autre forme, que le titre est modifié et l'article résumé, l'auteur initial doit pouvoir contrôler l'impact éventuel de ces transformations sur le sens de ce qu'il a écrit. Au risque de voir sa responsabilité civile engagée pour une information qu'il n'a pas produite telle quelle.

Un autre point de litige entre journalistes et éditeurs autour de l'édition en ligne est *la question des droits d'auteur*. Les enjeux de la cession ou pas, par les journalistes, de leurs droits d'auteur aux éditeurs sont devenus très importants avec l'émergence des journaux en ligne et des multiples produits « dérivés » qu'on y trouve (revues de presse commercialisées, accès à des bases de données d'articles, etc.). Cette question est loin d'être réglée dans de nombreux pays. « La Belgique est le premier à avoir intenté une action en justice et gagné contre les éditeurs. Le dossier Central Station (...) avait été conjointement mené par l'AJP, la SAJ et la SOFAM. » (87)

L'AGJPB estime en effet que les droits d'auteur doivent être reconnus et rémunérés comme tels et ne pas entrer dans la rémunération classique. Les droits d'auteur font partie du statut de journaliste. L'AGJPB a mis en place une société de gestion des droits d'auteur, la SAJ, qui négocie des conventions relatives aux droits d'auteur avec les éditeurs (que ce soit pour les journalistes salariés ou pour les indépendants). Des conventions ont ainsi été conclues avec certains éditeurs (Rossel, Vers l'Avenir, Grenz-Echo) mais pas avec tous. Certains éditeurs allant jusqu'à, selon l'AGJPB, faire du chantage à l'emploi pour obtenir la cession des droits d'auteur individuels de la part des journalistes (les indépendants étant davantage les cibles de ce chantage). Il y a une vraie guerre aujourd'hui sur la *titularité du droit d'auteur*. Le détenteur de ce droit a libre champ pour les exploitations futures et les enjeux économiques sont de taille.

**En deuxième ligne : l'atelier de composition, les commerciaux, les archives, les correspondants locaux**

Le modèle de développement électronique du journal Le Soir a opté pour l'adaptation progressive des différents métiers tout en permettant, grâce à la création d'une filiale dont les salariés sont rompus au monde Internet, les développements électroniques du groupe. Cette filiale, Rossel Interactif Multimedia (RIM), dont nous examinerons le rôle et le fonctionnement au point suivant peut être comparée à une locomotive qui tire les journaux du groupe sur la toile.

---

(87) A. Linard, « A la même enseigne », dans la *lettre de l'AJP*, décembre 2000, N°11.

**Avec l'édition en ligne, l'organisation du travail par projet vient se superposer à l'organisation linéaire de la production du journal papier.**

Comme nous le verrons, les différents services du journal Le Soir sont amenés à collaborer avec l'équipe de RIM, parfois même pour des projets relatifs à des clients extérieurs au groupe. Par conséquent, une organisation du travail par projet vient se superposer à l'organisation linéaire de la production du journal papier.

▪ *L'atelier de composition*

L'atelier de composition du journal Le Soir comprend aujourd'hui 60 personnes. Une équipe de six employés techniques s'y consacre à la mise en pages et au graphisme du site du Soir en ligne. Trois de ces six travailleurs ne travaillent que pour Internet. Ils ont une formation en PAO et sont autodidactes pour ce qui est de la mise en pages sur Internet. Ils se sont formés aux développements électroniques (programmation en HTML) et peuvent être qualifiés aujourd'hui de « web-designer ». Ce sont eux qui conçoivent par exemple les bannières publicitaires sur Internet, les boutons, etc.

Le journal en ligne représente un travail quotidien pour l'atelier de composition (importation des articles avec l'aide d'un système automatisé). Cette équipe collabore également avec RIM à la création de sites Web pour les autres publications du groupe (le site de Victor ou celui de La Meuse) et pour des clients extérieurs (qui ont un lien avec le site Emploi par exemple). Une personne de l'équipe travaille à temps plein pour RIM. Elle passe une demi-journée par semaine chez RIM pour faire le point.

Le travail pour Internet est différent dans la mesure où la mise en pages peut varier régulièrement tandis que la mise en pages papier est cadencée pour un certain temps. Ce sont plutôt des jeunes qui sont engagés pour travailler dans le journal en ligne. D'après le responsable de l'atelier de composition, il faut être le plus créatif possible sur Internet. C'est aussi cette équipe qui est d'après lui la plus apte à faire évoluer l'infographie au niveau du papier. C'est ainsi qu'ils ont pris en main le « look » du supplément Victor.

▪ *Les commerciaux*

Au journal Le Soir, ce sont aujourd'hui les mêmes commerciaux qui vendent l'espace papier et l'espace électronique. Il s'agit de vendre un espace publicitaire dans les deux cas mais une série de paramètres distinguent les deux supports : le public touché, qui est plus ciblé, l'impact, qui peut se traduire par une visite de l'internaute sur le site de l'annonceur, les budgets, qui ne sont pas du même ordre pour une campagne en ligne, les stratégies mises en place par les annonceurs, qui ne sont pas les mêmes autour d'Internet, etc. La formation continue est donc importante pour arriver à faire évoluer ces personnes vers la déclinaison de leur travail sur Internet. Les commerciaux du Soir ont reçu des formations pour vendre des espaces publicitaires sur Internet.

Pour ce qui est du site « Références » consacré aux annonces emplois, toute l'équipe qui réalise le Soir Emploi collabore aujourd'hui avec Rossel Interactif Multimedia à la gestion du site.

Par ailleurs, avec Internet, le Soir en ligne peut aller plus loin en terme d'analyse du lectorat. Les annonceurs veulent savoir qui lit leur annonce, ce que cette personne a fait avant et après sur le site, ce qu'elle a acheté, etc. Le journal en ligne doit donc gérer des bases de données pour suivre les clients. Cette nouvelle activité à développer par les services commerciaux a par contre été confiée à Rossel Interactif Multimedia en raison de sa spécificité et des compétences techniques qu'elle requiert.

Notons ici qu'on constate au sein de tous les quotidiens belges, dans le cadre des développements en ligne bien sûr mais dans le cadre de la production du journal papier aussi, une prise en compte grandissante du principe marketing de la gestion du produit selon la demande. D'après Ruellan et Thierry « Ce pilotage par l'aval constitue un des objectifs premiers de la décentralisation rendue opérationnelle par les réseaux informatiques. » (88)

**Une prise en compte croissante du marketing dans la gestion des produits.**

Cette tendance est confirmée par le journal belge Media Marketing : « Face à la lente érosion de leur diffusion, les éditeurs francophones ont réagi plus tardivement que leurs confrères flamands. Désormais l'heure est au rajeunissement des titres et du lectorat, tandis que la collaboration entre rédaction et service marketing devient la règle ». « Chez Sud Presse (...) Tout le marketing sera donc basé sur le contenu des journaux, ce qui est rendu possible grâce à une collaboration nouvelle entre la rédaction et les services commerciaux. ». Il faut « mixer les préoccupations de la rédaction et du marketing et donc décloisonner l'entreprise ». (89)

#### ▪ *Les archives et la documentation*

**Les archives ont été revalorisées par le développement de l'édition électronique.**

Ainsi que le remarque les auteurs d'une étude déjà citée portant sur l'impact des TIC au sein des journaux régionaux français, les archives ont été revalorisées par le développement de l'édition électronique. « Jusqu'à présent les archives étaient considérées comme une obligation désuète de ne pas jeter ce qui a fait l'information à un moment donné. Considérées comme un coût à fond perdu les archives ne bénéficiaient pas de l'intérêt de l'entreprise. On y affectait des personnels considérés comme « déclassés » et tout juste bon à faire du découpage et à ranger l'information morte dans des cartons que personne n'ouvrirait plus jamais. Les archives ont été rebaptisées « documentation » et ont surtout bénéficié d'une remarquable revalorisation. En se professionnalisant très fortement, grâce à la maîtrise des techniques de pointe dans le domaine de l'informatique, la documentation a retrouvé une place grandissante dans le journal » (90).

---

(88) Ruellan et Thierry, op. cit., p 122.

(89) Media Marketing, Dossier « La PQ consolide », 1999.

(90) Ruellan et Thierry, op. cit., p 120.

**En se professionnalisant très fortement, grâce à la maîtrise des techniques de pointe dans le domaine de l'informatique, la documentation a retrouvé une place grandissante dans le journal.**

Au Soir, un demi-poste supplémentaire a été créé dans ce service pour le moment. Des postes supplémentaires pourraient l'être encore en fonction des nouveaux produits en ligne qui seront développés : la création de bases de données payantes à destination des entreprises par exemple. Le journal passera alors d'une économie de gratuité au niveau de ses archives à la vente de bases de données constituées en fonction d'un objectif spécifique. Les archives vont bientôt travailler à la création d'une plate-forme éducative.

Notons ici qu'avec le développement en ligne, de nouvelles fonctions qui ne sont pas toujours prévisibles doivent être créées au fur et à mesure. Par exemple, les journalistes électroniques du Soir en ligne reçoivent 400 à 500 courriers électroniques par jour. Il faut les traiter. Pour le moment, les journalistes électroniques aiguillent ces courriers vers les rédacteurs mais ça ne pourra pas durer.

▪ *Les correspondants locaux*

Cette catégorie de producteur d'information, plus spécifique à la presse locale qui ne saurait couvrir finement un territoire grâce à ses seuls journalistes, est amenée à évoluer avec les réseaux et les développements en ligne. Comme nous l'avons vu, il existe effectivement une tendance à la professionnalisation des correspondants en raison entre autres de l'obligation d'équipement et d'alphabétisation informatique à laquelle ils doivent se conformer aujourd'hui.

**Les correspondants locaux intéressent les directions dans la perspective d'un journal en ligne beaucoup plus interactif.**

C'est ce que suggère également une étude réalisée dans les journaux régionaux du Nord de la France . « Les correspondants locaux, dotés de statuts précaires, sont sur le terrain où se collecte l'information et où se vendent les journaux. Ce sont eux qui enregistrent ce qui est susceptible de constituer une information dans le journal. Originellement cette catégorie se caractérisait par une faible formation aux pratiques journalistiques, mais son profil socioprofessionnel évolue très rapidement. Par ailleurs les correspondants utilisent de plus en plus des micro-ordinateurs et des modems pour livrer directement leur copie auprès des rédactions. Aujourd'hui peu structurée et peu organisée, cette catégorie intéresse fortement les directions dans la perspective d'un journal en ligne beaucoup plus interactif » (91).

Le responsable des publications électroniques du groupe Rossel semble confirmer le rôle croissant que les correspondants locaux pourraient avoir dans le cadre de la production d'une information de proximité sur des sites thématiques (sportifs par exemple) ou régionaux.

#### **2.4. Des entreprises réseaux pour permettre la diversification ?**

Comme nous l'avons déjà souligné à plusieurs reprises, les éditeurs doivent maîtriser de nouveaux métiers pour développer leurs produits en ligne (création et maintenance d'un site Web, création et maintenance de

---

(91) Ruellan et Thierry, op. cit., p 115.

plates-formes de commerce électronique, fournisseur d'accès, gestion de bases de données, etc.). Face à cet impératif, ils décident soit, s'ils disposent des moyens, d'en acquérir la maîtrise, c'est le cas du groupe Rossel, soit de sous-traiter cette partie de leurs développements en ligne, c'est le cas de La Libre Belgique.

C'est ainsi que Rossel et Cie SA a créé ou racheté des PME, aujourd'hui ses filiales, pour développer sa présence sur le Net. Ce sont ces filiales qui ont créé et qui gèrent l'infrastructure technique des journaux en ligne, qui développent ses sites de commerce électronique, qui gèrent les bases de données complexes nécessaires à ces activités et qui aujourd'hui, rentabilisent les investissements consentis en vendant leurs services à des clients extérieurs au groupe.

La Libre Belgique a quant à elle sous-traité le développement et la maintenance de son site à la société Wanadoo. Pour ce qui est des développements en ligne à venir (services et commerce en ligne par exemple), elle recherche plutôt des partenariats.

#### **Filiales et réseaux**

Les filiales de Rossel et Cie S.A. dédiées aux développements en ligne du groupe sont les suivantes :

- RIM – Rossel Interactive Multimedia – est une PME de 13 personnes qui gère l'ensemble du passage à Internet du groupe. Elle a été créée en 2000. RIM est à la fois une société de service technique et de développement. Elle développe la présence on-line du groupe en conceptualisant et en mettant en œuvre en tout ou en partie les différents produits et services en ligne, dont la Boutique du Soir par exemple. Elle travaille pour ce faire en étroite collaboration avec les journaux du groupe et propose également des services à des clients extérieurs. Ses activités sont les suivantes :
  - Elle crée et assure la maintenance des sites Web du groupe Rossel en collaboration avec les journaux. Elle réalise également l'intégration du front office et du back office (mise au point des systèmes de commande, de facturation, de paiement en ligne et de logistique) lorsque ces sites font du commerce électronique. C'est le cas de la Boutique en ligne du Soir.
  - Elle joue le rôle de fournisseur d'accès comme on l'a vu au chapitre 1 dans le cadre par exemple du site Charline.be.
  - Elle assure la déclinaison papier des contenus en ligne lorsque la demande existe.
  - Elle propose une série de services aux entreprises qui souhaitent créer leur site Web ou tout simplement se connecter aux différents réseaux existants (e-mail et connexions à usage professionnel pour entreprises et commerces, hébergement de sites, conception de sites Web, intégration du front office et du back office lorsque ces sites font du commerce électronique,

enregistrement de noms de domaine, soumission dans les moteurs de recherche, formation, etc.).

Les développements en ligne du groupe sont donc gérés en partie ou en totalité par RIM :

- le Soir en ligne ;
  - le site Emploi du Soir – Références ;
  - le futur portail Easy.be côté francophone. Ce portail électronique, qui n'existe pour le moment qu'en Flandre et qui a été créé par le groupe Roularta, cumule les fonctions d'annuaire commercial et de compilateur de petites annonces et à terme ces services seront complétés par la commande et le paiement électronique. Déjà disponible en Flandre, easy.be devrait bientôt accueillir les annonceurs francophones. Cette extension du portail résultera d'un accord qui est encore à finaliser entre le groupe Roularta et le groupe Rossel ;
  - la Boutique du Soir ;
  - les sites locaux (Sud Presse et Charline.be) ;
  - les futurs sites thématiques que le groupe souhaite mettre en place (les jeunes, les familles, les entreprises, le sport, ...).
- Charline est la première PME créée par le groupe, en 1995, pour assurer sa présence sur le Net. Elle a depuis fusionné avec RIM. C'est cette société qui est à l'origine du portail Charline.be examiné au chapitre 1. Elle couvrait l'angle local d'Internet et assurait essentiellement des services techniques même si elle assumait également des activités rédactionnelles et commerciales.
  - Fin 1999, début 2000, le groupe a pris une participation majoritaire dans la société People Ware (16 personnes) . Il s'agit d'une société de développement. Elle développe des logiciels classiques et des logiciels d'application Internet ainsi que des BDD.

Les deux filiales de Rossel et Cie S.A. actives aujourd'hui au niveau des développements en ligne du groupe sont donc RIM et People Ware. Mais comment fonctionne ce réseau d'entreprises (RIM, People Ware et les journaux du groupe) pour développer les produits et services en ligne du groupe Rossel ?

Les développements en ligne (sites des différents journaux, e-boutique, site emploi) du groupe sont pour la plupart le résultat d'une collaboration en trio entre RIM, People Ware et le personnel des différents journaux (graphistes, journalistes, commerciaux).

**Un travail par projets qui associe du personnel des différentes filiales.**

RIM prend en main la conception générale des projets, elle les conceptualise et organise leur mise en œuvre. Elle confie les développements des logiciels et des BDD à la société People Ware tandis que le graphisme est assuré à la fois par les graphistes de RIM, les graphistes du Soir et parfois des graphistes extérieurs au groupe, en



fonction des projets. Chaque chef de projet de chez RIM constitue, pour chaque projet, un groupe de travail composé de personnes issues de ces trois entités. Une personne coordonne le tout (Electronic Publishing Manager).

On retrouve bien ici, dans le cadre des développements en ligne de ce groupe, un fonctionnement caractéristique des entreprises réseaux, tel qu'il a été décrit dans le chapitre I (§1.2).

#### **Les métiers des travailleurs de Rossel Interactive Multimedia**

Le groupe Rossel a recruté des gens « *Internet minded* » pour composer l'équipe de RIM. Il s'agit de métiers nouveaux, hautement qualifiés : gestionnaire de projet, concepteur dans le domaine du marketing, directeur artistique, infographiste, technicien en informatique, etc.

Plus précisément, l'équipe de RIM est composée d'un directeur, une secrétaire, deux personnes responsables de la collecte des contenus, un responsable du marketing, trois techniciens en informatique, trois graphistes et deux gestionnaires de projet. Leurs missions sont la gestion de projets, la conception marketing, la conception graphique et la conception technique. Trois des employés de RIM viennent du Soir, un ou deux travailleurs sont free-lance.

### **2.5. L'évolution des qualifications et des compétences**

L'évolution des qualifications et des compétences dans le secteur de la presse connaît des tendances identiques à celles que l'on observe dans l'industrie graphique, dont ce dernier partage une série de métiers. Ce sont les mêmes scénarios, décrits dans le chapitre I (§3.1), qui serviront donc de fil conducteur pour analyser ces évolutions :

- l'obsolescence d'un certain nombre de qualifications d'un côté et l'élargissement des qualifications de l'autre ;
- l'instauration d'une plus grande polyvalence des travailleurs ;
- le besoin de qualifications nouvelles ;
- le besoin accru de compétences transversales ;
- la nécessité à tous les niveaux de compétences liées aux technologies de l'information et de la communication.

#### **Obsolescence ou élargissement des qualifications**

Cette tendance dans l'évolution des qualifications concerne les travailleurs des ateliers de composition des journaux et ceux de leurs imprimeries. L'évolution est identique à celle qu'ont connue les travailleurs des ateliers de prépresse et d'impression de l'industrie graphique, nous renvoyons par conséquent au point 1.2 du chapitre 3 pour l'analyse complète.

**L'évolution des qualifications et des compétences dans la presse connaît des tendances identiques à celles que l'on observe dans l'industrie graphique, avec laquelle elle partage une série de métiers.**

Rappelons toutefois que, dans les ateliers de prépresse et donc dans les ateliers de composition des journaux, la PAO a bouleversé l'organisation du travail : les tâches qui requéraient des qualifications de type artisanal ont été progressivement déqualifiées par l'emploi des technologies digitales et des logiciels informatiques, de telle façon que l'ancienne division technique du travail s'est effacée pour faire place à des opérateurs polyvalents capables d'accomplir un nombre important de tâches. Cela s'est traduit par des fusions d'emplois : deux ou trois emplois types couvrant les compétences de plusieurs emplois, ce sont l'opérateur PAO texte, l'opérateur PAO texte/image et l'infographiste (ou maquettiste). C'est ainsi que l'atelier de composition du Soir est passé de 130 travailleurs en 1985 à 60 aujourd'hui.

D'autres métiers qu'on trouve encore dans les ateliers de composition voient leurs qualifications menacées par les évolutions technologiques. C'est le cas des « scannéristes » qui, au journal Le Soir, sont encore aujourd'hui au nombre de 16 mais dont le nombre sera déjà diminué de moitié l'année prochaine étant donné, entre autres, l'utilisation croissante des appareils photo numériques.

#### **L'instauration d'une plus grande polyvalence des travailleurs**

On l'a vu au niveau de l'industrie graphique, la culture de métier disparaît au profit du développement de la polyvalence. Dans le cas de la presse, c'est surtout vrai pour les ouvriers et employés techniques de l'atelier de composition, mais c'est aussi le cas pour les employés de rédaction, comme on l'a vu au point précédent, ainsi que dans une moindre mesure pour les journalistes qui assument aujourd'hui toute une série de tâches techniques. Les journalistes électroniques développent également une polyvalence au niveau des domaines de l'actualité traités puisqu'ils doivent couvrir tous les domaines abordés par le journal.

C'est ainsi qu'à l'atelier de composition du journal Le Soir, on demande aujourd'hui aux employés techniques de pouvoir s'adapter à l'évolution du produit et d'être très polyvalents. Ils doivent par ailleurs être créatifs et avoir des connaissances générales de plus en plus importantes. Au niveau de la classification des conventions collectives, il existait avant deux sections, le niveau H (noir et blanc) et le niveau I (couleur), actuellement tous les employés techniques de l'atelier sont du personnel polyvalent.

#### **Le besoin de qualifications nouvelles ou d'une adaptation des qualifications**

**La gestion des données et des systèmes informatiques a pris une place importante au sein des entreprises de presse.**

Tout comme dans l'industrie graphique, la gestion des données et des systèmes informatiques (matériels et logiciels informatiques) a pris une place importante au sein des entreprises de presse, d'une part, en raison de l'informatisation de plus en plus poussée du processus de fabrication du journal papier et de la généralisation de la transmission numérique de l'information et, d'autre part, en raison du développement de l'édition en ligne.

C'est ainsi que le service technique du journal Le Soir est passé d'un employé technique à l'époque de la photocomposition, c'est-à-dire dans les années 80, à huit employés aujourd'hui. Il a évolué vers l'informatique et comprend aujourd'hui deux ingénieurs industriels et six gradué A1 en informatique/électronique. Ce service s'occupe de l'installation et de la maintenance de tous les systèmes informatiques utilisés par l'entreprise (système informatique rédactionnel, les différents intranets, etc.) et assure une aide technique aux utilisateurs. Selon le responsable de l'atelier de composition, il leur a été très difficile de trouver un ingénieur industriel et un gradué en informatique/électronique au début de l'année 2001. Au journal Vers l'Avenir, l'installation d'HERMES a donné lieu à la création de deux « help-desk » informatiques.

En ce qui concerne les développements de l'édition en ligne, ils nécessitent on l'a vu, d'une part une adaptation de certaines qualifications (de l'opérateur PAO ou infographiste au Web-designer), et d'autre part, l'acquisition de nouveaux métiers de la part des éditeurs (création et maintenance d'un site Web, création et maintenance de plate-forme de commerce électronique, fournisseur d'accès, gestion de bases de données, etc.).

Certains éditeurs sous-traitent ces nouveaux métiers, d'autres en acquièrent la maîtrise comme le groupe Rossel. Les nouvelles qualifications dont ils ont alors besoin sont les suivantes : des informaticiens-développeurs (de logiciels classiques, de logiciels d'application Internet et de bases de données), des gestionnaires de projet, des responsables partenariats, des concepteurs dans le domaine du marketing, des directeurs artistiques (infographistes rompus à Internet).

**Les nouvelles qualifications correspondent rarement à des filières de formation précises.**

Notons que ces qualifications, à l'exception de la famille des informaticiens, correspondent rarement à des filières de formation précises. Elles sont souvent composées d'une qualification de base précise à laquelle s'ajoute une expérience dans l'univers Internet (par exemple, le responsable partenariat à l'Echo est un juriste ayant l'expérience du monde Internet). Remarquons encore que d'après le responsable de l'atelier de composition du Soir, il n'est pas facile de trouver des travailleurs formés à la mise en pages sur Internet.

#### **Le besoin accru de compétences transversales**

Des compétences communicationnelles, telles que savoir gérer la relation à la clientèle et savoir travailler en équipe-projet et en réseau, gagnent en importance dans les entreprises de presse.

C'est ainsi que les employés de l'atelier de composition sont de plus en plus amenés à entrer en contact avec les annonceurs à travers la gestion de la réception numérique des annonces commerciales. En effet, il est fréquent qu'un fichier informatique envoyé par un annonceur via les réseaux ne corresponde pas aux critères requis pour être introduit dans le système informatique du journal. Ce qui oblige les employés techniques

de l'atelier de composition à contacter le client et à tenter de résoudre avec lui le problème.

Par ailleurs, les développements en ligne amènent les journaux à chercher de nouveaux clients pour des produits personnalisés tels de bulletins hebdomadaires d'information spécialisés à destination des entreprises par exemple. Le développement de l'édition en ligne accroît par conséquent la dimension commerciale de l'activité des éditeurs, que cela se traduise par la création de postes dédiés à cette activité, les responsables partenariats, ou que cela incombe par exemple aux journalistes électroniques comme c'était le cas au journal L'Echo. Les développements en ligne sont aussi à l'origine, comme on l'a vu au point précédent, d'une organisation du travail par projets et en équipe qui vient, pour certains travailleurs de l'entreprise de presse, se superposer au processus linéaire de production du journal papier. Enfin, les entreprises de presse semblent de plus en plus faire appel à des attitudes ou aptitudes personnelles telles que la capacité d'adaptation, la flexibilité, la motivation et la créativité.

Ce renforcement des compétences transversales, très visible par exemple au sein de l'atelier de composition du Soir, est accentué par le développement de l'édition en ligne et donc le développement de nouveaux produits.

#### **Le besoin de compétences liées aux TIC**

**Ce qui est nouveau c'est la nécessité, pour tous les métiers du journal ou presque, d'utiliser Internet.**

On l'a vu pour ce qui est des travailleurs du prépresse et de l'impression, on est passé d'une culture ouvrière à une culture technicienne. Mais la nécessité de compétences de base en informatique existe également depuis un certain temps dans tous les autres départements des entreprises de presse, que ce soit la rédaction, les services commerciaux ou administratifs.

Ce qui est nouveau c'est la nécessité, pour tous les métiers du journal ou presque, d'utiliser Internet. Cela signifie pour certains, comme les opérateurs PAO, d'acquérir la maîtrise de la mise en pages sur Internet, pour d'autres, comme les journalistes électroniques, d'acquérir la maîtrise de logiciels spécifiques à l'édition en ligne ou de connaître le langage HTML.

### **2.6. L'offre et les besoins de formation**

Dans le secteur de la presse, les employés techniques, administratifs et commerciaux, ainsi que les journalistes dépendent de la Commission Paritaire 218 qui prévoit quatre jours de formation par an. Les journalistes professionnels d'information générale de la communauté française ayant conclu quand à eux, à travers la section francophone de l'Association Générale des Journalistes Professionnels de Belgique, une convention particulière avec les éditeurs, qui ne prévoit rien en matière de formation. Les ouvriers dépendent quand à eux de la Commission Paritaire 130 qui n'impose rien, pour le moment, en terme de formation. Comme nous

L'avons déjà dit, la prochaine convention de la CP 130 devrait prévoir un certain nombre de jours de formation.

Les centres de formation qui sont à la disposition des ouvriers des imprimeries de journaux (C.P. 130), sont donc essentiellement, comme nous l'avons déjà exposé au point 1.3 du chapitre 3, les Centres de Compétences de l'Industrie Graphique (CEPEGRA) de Charleroi, Tournai et Bruxelles financés en grande partie par des Fonds sectoriels résultant des conventions conclues en C.P. 130.

Le CEPEGRA de Charleroi mérite, comme nous l'avons déjà souligné, une attention particulière puisque sa mission a été renforcée en 1997 par la mise en place d'une structure intégrant la diffusion technologique, la formation et l'assistance humaine et technique aux entreprises et travailleurs utilisant les techniques de l'industrie graphique, ce qui implique que le centre forme tous les travailleurs utilisant les techniques de l'industrie graphique, qu'ils soient issus ou non de l'industrie graphique stricto-sensu. Les employés techniques des entreprises de presse utilisant les techniques de l'industrie graphique peuvent donc se former au CEPEGRA de Charleroi et il existe effectivement aujourd'hui une forte demande des éditeurs de presse auprès de ce centre qui offre un éventail de formation très large et à la pointe du progrès technique.

Pour ce qui est des employés des entreprises de presse, ils ont à leur disposition le centre de formation CEFORA qui assure des formations pour tous les employés de la Commission Paritaire 218 (cela va des employés de la construction aux employés de l'industrie graphique) et pour lequel il est par conséquent difficile d'offrir des formations spécifiques aux différents secteurs.

Selon le responsable des publications électroniques du groupe Rossel, la formation continue est très importante dans le cadre du passage à l'édition électronique puisque cette dernière demande une adaptation de presque tous les métiers de la presse. D'après lui, dans ce cadre, des formations plus nombreuses qu'auparavant sont données au journal Le Soir (auprès des commerciaux, des employés du prépresse). Quant aux journalistes du Soir, ils estiment que ces formations ne sont pas assez nombreuses en ce qui les concerne et surtout au niveau des différents logiciels qu'ils sont amenés à utiliser.

D'après l'AGJPB, les entreprises de presse n'ont pas aujourd'hui de politique de formation, en ce qui concerne les journalistes en tous les cas, ni pour les jeunes qui entrent, ni en matière de formation continue. La règle étant plutôt, on forme dès lors que c'est nécessaire pour que le produit sorte. Le fait que les entreprises de presse travaillent plutôt en sous-effectif est un des facteurs qui expliquent ce faible recours à la formation. L'AGJPB a souhaité, en communauté française, qu'on instaure une cotisation légale que les entreprises de presse consacraient à la formation mais elle ne l'a pas obtenue.

## 2.7. L'évolution des formes de travail

**La modification des rapports de forces entre employeurs et syndicats, en défaveur de ces derniers, a permis aux employeurs d'instaurer une plus grande flexibilité du travail.**

### La flexibilité des horaires de travail

Dans le secteur de la presse, comme dans celui de l'industrie graphique, la fusion et la disparition d'une série de métiers traditionnels relevant du prépresse ont entraîné des modifications dans les rapports de forces entre les employeurs et les syndicats, en défaveur de ces derniers. Ceci a permis aux employeurs d'instaurer une flexibilité du travail plus grande, par le biais d'une polyvalence accrue des travailleurs et d'une évolution de leurs statuts (d'ouvriers à employés techniques) vers des statuts jouissant d'une moins grande protection des conditions de travail, entre autre au niveau des horaires et de la rémunération des heures supplémentaires. Les TIC ont donc ici un effet indirect sur les formes de travail.

Précisément, il existe des tensions importantes dans la presse en raison de la disparité des statuts des travailleurs qui sont amenés aujourd'hui, on l'a vu, à travailler davantage en équipe et donc à partager les mêmes horaires. Or, ils jouissent de conditions de travail différentes, les employés techniques étant moins avantagés que les ouvriers au niveau de la rémunération des heures supplémentaires, etc. Dans certaines rédactions par exemple, les employés de rédaction qui sont très polyvalents (saisie des textes des correspondants, saisie des nécrologies, archivage, documentation et parfois maquette des articles) sont des techniciens (relevant de la CP 130 qui rémunèrent correctement les heures supplémentaires), dans d'autres ce sont des employés administratifs (relevant de la CP 218 qui est moins avantageuse) et dans d'autres encore les deux coexistent.

Par ailleurs, les employés de rédaction de certains journaux ne sont pas censés travailler le soir et le week-end alors que les employés techniques et les journalistes le sont. L'atelier de composition du Soir est par exemple ouvert de 8 heures à minuit, trois équipes se relaient et les équipes changent régulièrement. Les employés techniques y font 35 heures par semaine. Ils travaillent en fait 36 heures et ont 6 jours de récupération.

Pour ce qui est des horaires élastiques des journalistes, l'optique adoptée au départ était la suivante : les barèmes devaient être suffisamment élevés pour compenser les heures « inconfortables » pendant lesquelles les journalistes doivent travailler. Il n'y a donc rien de prévu pour ce qui est de la rémunération des heures supplémentaires. Etant donné la situation de sous-effectif généralisée, les barèmes peu élevés pratiqués aujourd'hui et le recul des heures de bouclage, les journalistes commencent, d'après l'AGJPB, à revendiquer le paiement des heures supplémentaires.

Rappelons ici que le système HERMES assouplit les heures de bouclage, plutôt en les reculant, ce qui a tendance à allonger encore les horaires de travail de la rédaction et surtout des journalistes. Quant à l'édition en ligne, si elle se dirige vers l'information en continu, elle va entraîner sans doute une extension des plages horaires des journalistes (elles sont déjà

fixées de 6 heures du matin à 1 heure du matin pour les journalistes électroniques de La Libre Belgique) et nécessiter plusieurs équipes.

### **Le travail à distance**

Le travail à distance a toujours existé dans la presse, à travers les correspondants locaux occasionnels, les correspondants à l'étranger et les journalistes free-lance qui sont assez nombreux.

Une tendance à l'augmentation de nombre de journalistes free-lance est toutefois à souligner (voir chapitre 2), et rappelons-le, ces journalistes free-lance sont plus branchés sur les nouvelles techniques de communication, nécessaires au télétravail.

### **L'évolution des contrats de travail**

La forme de flexibilité contractuelle la plus couramment utilisée dans la presse est le recours au statut d'indépendant pour les journalistes. On l'a vu le nombre de ces indépendants est en augmentation, que ce soit en Belgique ou en Europe, et va de pair avec une précarisation des conditions de travail de ces derniers qui se traduit entre autres par des revenus à la baisse. Pour une analyse plus complète de cette évolution, voir le §2.3. du chapitre 2.

Une autre évolution est intéressante à relever : jusqu'à 1999, une convention nationale liait les journalistes affiliés à l'AGJPB aux éditeurs de la presse. En 1999, les éditeurs ont remis en question cette convention, entre autres au niveau des barèmes qui y étaient fixés et ce afin d'assouplir le système et de réévaluer les salaires en fonction d'autres critères (performance, fonction occupée, etc.). La convention nationale a alors éclaté, les francophones refusant la dérégulation des barèmes alors que les journalistes flamands étaient prêts à l'accepter. Une nouvelle convention a donc été conclue entre l'AJP (aile francophone) et les éditeurs francophones, tandis que les barèmes ont été fixés entreprise par entreprise.

### **L'évolution des relations collectives de travail**

Ce point a déjà été traité en partie dans le cadre de l'analyse concernant l'industrie graphique puisque les travailleurs de l'industrie graphique et de la presse relèvent des mêmes commissions paritaires (130 et 218) et sont aujourd'hui tous concernés par les réorganisations qui sont en cours au niveau de ces C.P. (voir §1.4 du chapitre 3).

Nous ne reviendrons pas sur ce point, mais il est intéressant par contre d'observer l'évolution des relations entre journalistes et éditeurs. Les journalistes dépendent de la commission paritaire 218 mais ont un statut spécifique en vertu d'accords conclus entre les éditeurs et les associations professionnelles de journalistes.

Les journalistes des quotidiens sont représentés par l'AGJPB (Association Générale des Journalistes Professionnels Belges) qui réunit les journalistes professionnels en information générale, francophones et

flamands. Les journalistes qui y sont affiliés sont donc des journalistes issus de la presse quotidienne, hebdomadaire et mensuelle (non spécialisée) ainsi que de l'audiovisuel et d'Internet. 4000 journalistes y sont affiliés au niveau national et 1700 du côté francophone. 95% des journalistes professionnels sont affiliés à l'AGJPB alors que les syndicats (SETCA et CNE) ne sont pas très représentés dans les rédactions. Cependant le taux de syndicalisation des journalistes a augmenté lors des dernières élections sociales.

L'AGJPB partage certaines préoccupations avec les syndicats mais ce qui la distingue, c'est l'attention qu'elle porte à ce qui différencie les journalistes des autres travailleurs de la presse : la propriété intellectuelle et donc les droits d'auteur, la déontologie qui régit la profession et la responsabilité civile des journalistes. Ce sont trois matières auxquelles l'AGJPB est particulièrement attentive.

### 3. Les éditeurs de livres

L'analyse présentée ci-dessous se base essentiellement sur l'étude de cas que nous avons réalisée auprès du Groupe De Boeck. La lecture des quelques rares études existant sur l'impact de l'édition en ligne sur le métier d'éditeur venant compléter ces interviews.

#### 3.1. Présentation de l'étude de cas

Nous avons choisi de nous pencher sur le Groupe De Boeck pour différentes raisons :

- C'était, au début de notre travail tout au moins, la maison d'édition francophone la plus avancée en ce qui concerne le travail éditorial et technique nécessaire en amont pour se lancer dans l'édition en ligne.
- Les ouvrages édités par le groupe (les livres scolaires, universitaires, scientifiques et de sciences humaines) rentrent dans les catégories « livres scientifiques et techniques », « livres de sciences humaines », « livres scolaires » et « livres pratiques et parascolaires » qui représentent ensemble presque 40% du chiffre d'affaires global des éditeurs belges de langue française. Le groupe est donc actif sur un créneau qui est quantitativement important pour le marché du livre belge francophone. Les éditeurs de BD sont tout aussi importants en termes de marché mais leurs développements en ligne sont d'une part freinés par différents facteurs que nous avons exposés au chapitre 2, et d'autre part, les produits en ligne vers lesquels ils semblent se diriger relèvent plus du film d'animation et sont donc très spécifiques à leur créneau.
- Enfin, l'édition en ligne semble, d'après les prévisions qui sont faites et qui sont bien entendu toujours à prendre avec précaution, être appelée à rester sur un marché de niches, les livres académiques, scientifiques et professionnels (médical, juridique, ...) faisant partie



de ces niches pour lesquelles la valeur ajoutée apportée par le livre électronique (navigation hypertextuelle, fréquence accrue des mises à jour, consultation d'unités d'information dans des BDD, etc.) est particulièrement pertinente.

Le Groupe De Boeck se définit comme un pôle indépendant d'édition éducative, scientifique et universitaire. Il comprend cinq maisons d'édition qui s'inscrivent dans le champ de l'édition spécialisée :

- Les éditions De Boeck – Wesmael dont la maison d'origine, Wesmael, fut le premier éditeur scolaire en Belgique. Leur catalogue est riche de plus de 600 titres touchant à pratiquement toutes les disciplines, de la maternelle à l'université.
- Les éditions De Boeck Université, maison d'édition universitaire et scientifique fondée en 1986 et ayant son siège à Paris. Elle couvre tous les domaines du savoir en sciences humaines, en sciences et techniques et en sciences médicales.
- Dessain, la plus ancienne maison d'édition belge, fondée en 1760, spécialisée en ouvrages scolaires notamment en langues anciennes, latin et grec.
- Duculot, l'éditeur du « Bon usage », la grammaire française de Maurice Grevisse, fut fondé en 1919. Elle publie de nombreux ouvrages scolaires et scientifiques, principalement dans le domaine de la langue française et de la linguistique.
- Larcier est une maison spécialisée dans l'édition juridique. Fondée en 1839, elle s'adresse tant aux professionnels du droit (avocats, notaires, magistrats, juristes, enseignants) qu'aux étudiants. Editeur de codes, recueil de jurisprudence, traités, livres et revues, Larcier investit actuellement dans le développement de banques de données juridiques électroniques.

Le groupe possède sa propre filiale de distribution, ACCES+, ce qui lui permet de contrôler toute la chaîne éditoriale. Il s'est par ailleurs constitué un réseau international d'éditeurs partenaires avec lesquels il peut négocier la cession et l'acquisition des droits de traduction et de publication pour une aire géographique ou linguistique déterminée.

Le Groupe De Boeck travaille avec plus de 1600 auteurs et directeurs de collection de quinze nationalités différentes, ainsi qu'avec 1800 lecteurs-conseillers qui collaborent à l'analyse des manuscrits et à des projets d'édition.

Il emploie, en 2000, 106 travailleurs au total dont 95 employés et 11 ouvriers. Pour cette même année, son chiffre d'affaires consolidé est de 763,420 millions, ses résultats après impôt sont de 16,889 millions et il a réalisé des investissements pour un montant de 29,635 millions.

### 3.2. Évolution de l'organisation du travail et des métiers

Rappelons tout d'abord rapidement quels sont les produits électroniques, existants et à venir, développés par le groupe. Parmi les produits électroniques disponibles aujourd'hui, on trouve :

- Des revues juridiques en ligne.
- Un site de droit social pratique conçu en collaboration avec un avocat. Ce site Web est un outil d'information permettant de consulter la législation en matière de rupture du contrat de travail et de fixation de la durée du préavis.
- Un autre site d'information en ligne, à destination du monde éducatif cette fois : le site Espace Citoyen. Ce site, qui fait l'objet d'une collaboration avec le groupe Rossel, offre des informations structurées ainsi que des animations interactives sur des sujets tels que la justice, les élections communales, etc. Il a par exemple proposé aux écoles, en collaboration avec le journal Le Soir, une conférence interactive sur le thème de l'école au Kosovo. Des informations pré-traitées sur le sujet étaient disponibles sur le site, avec des renvois sur d'autres sites et une animation en ligne. Plus d'une centaine d'écoles se sont connectées. L'idée du partenariat avec Rossel était de mettre ensemble l'information qui dure avec l'information immédiate.
- Des CD-Roms dans des matières juridiques et éducatives sont produits par le groupe depuis 1997.

Parmi les produits électroniques à venir, on mentionnera notamment des bases de données consultables en ligne dont on pourra acheter des unités d'information, des actualisations plus fréquentes de certains ouvrages, des exercices liés à des ouvrages scolaires, etc.

#### **La numérisation et la structuration des contenus en vue de leur édition en ligne**

On l'a vu au point 3 du chapitre 2, pour fabriquer un livre électronique, il ne suffit pas de numériser le livre papier ou d'en récupérer le fichier informatique et de le mettre en ligne.

**La numérisation et surtout la structuration des contenus sont des tâches clés dans l'édition électronique.**

En effet, d'une part il faut en *numériser le contenu dans un format d'entrée* qui permette d'y intégrer des liens hypertextuels, ce qui implique : un « retravail » de la mise en pages s'il s'agit d'un livre qui a d'abord été conçu pour être imprimé et dont on dispose du fichier informatique, ou, s'il s'agit d'un nouvel ouvrage, un logiciel spécifique de mise en pages qui prévoit à la fois l'impression des contenus sur support papier et leur lecture sur support électronique. Si maintenant l'ouvrage à numériser est du type encyclopédie ou dictionnaire, ou encore, si le mode de mise en ligne se fait par exemple sous forme de base de données textuelles, un travail supplémentaire de structuration des contenus est nécessaire.

D'autre part, il faut *transformer le format d'entrée dans un format de sortie*, c'est-à-dire qu'il faut encore générer la présentation adaptée au support visé (e-book, PC) à partir d'un traitement informatique qui applique des règles et instructions de formatage aux balises de structuration.

C'est tout ce travail de préparation auquel s'est attaqué le Groupe de Boeck depuis déjà de nombreuses années. Les catégories d'ouvrages qu'il prévoit d'éditer électroniquement (les ouvrages scientifiques, les précis de grammaire, d'orthographe et les codes juridiques entre autres) et les modes de mise en ligne qu'il envisage (des bases de données par exemple) exigeant, comme on l'a vu, un travail important de structuration des données.

Pour ce faire, il a adapté son service d'*Informatique Editoriale*, rebaptisé depuis service *Technologies de l'Information*, en y intégrant de nouvelles qualifications et compétences. C'est ce service qui est aujourd'hui chargé de structurer l'information contenue dans les publications, qu'il s'agisse du fond ou de nouveautés, pour qu'elle puisse être commercialisée sur les différents supports électroniques existant (Internet, les CD-Roms, le e-book, etc.). Il est composé d'une quinzaine de travailleurs dont la moitié se consacre au développement de logiciels informatiques adaptés aux besoins de l'édition électronique et dont l'autre moitié réalise, à l'aide de ces outils, les produits électroniques (BDD, CD-Rom, livre ou revue électronique). Ils doivent à la fois adapter la structure des contenus et leur mise en pages aux nouveaux supports.

Les qualifications qu'on trouve dans ce service sont : un ingénieur électronicien, qui dirige le service, un ingénieur architecte, deux physiciens, un chimiste, un licencié en communication, un photographe, un informaticien et des développeurs en informatique.

Le personnel de cette équipe, qui s'occupe de la réalisation des produits électroniques et non du développement des logiciels, est constitué d'informaticiens hors normes puisque ce sont plutôt des profils scientifiques avec une connaissance suffisante de l'informatique ou de l'électronique. Il s'agit de personnes capables de rentrer dans un grand nombre de matières et d'en comprendre la logique et les concepts afin d'être en mesure de les adapter aux nouveaux supports électroniques. C'est la même équipe qui gère les bases de données juridiques et qui met sur CD-Rom le Grévisse. La préparation du «Nouveau Dictionnaire des Difficultés du Français Moderne» sur CD-Rom a par exemple demandé à ces travailleurs de comprendre les concepts impliqués et de traiter les données afin qu'il y ait une valeur ajoutée à la déclinaison électronique du produit.

Les compétences et connaissances requises pour ce travail de « structurateur de contenu » sont les suivantes :

- des compétences en informatique/électronique ;

- une bonne culture générale et un haut niveau de formation (plutôt dans des branches scientifiques ou touchant le monde de la communication) ;
- des compétences en matière de communication puisqu'il s'agit d'être capable de structurer de manière pertinente de l'information en fonction d'un support et d'un public donné.

**Les compétences et connaissances requises pour la structuration des contenus ne sont pas essentiellement informatiques.**

Des aptitudes ou capacités sont aussi nécessaires, telles que la capacité à s'autoformer, de la rigueur et un esprit logique.

La politique du groupe est de ne pas travailler en langage propriétaire pour rester indépendant au niveau de la gestion informatique de ses données. Ce qui implique de construire des outils pour faire le pont entre les différents langages informatiques, etc. C'est plus long et plus cher mais c'est un investissement qui sera sans doute rentable sur le long terme. L'avantage étant que les outils qui sont construits au sein du groupe prennent en compte toute la filière, de l'auteur jusqu'à la distribution du produit.

Le Groupe de Boeck a d'ailleurs l'intention de vendre ces nouvelles compétences acquises, en matière de structuration de l'information en vue de son édition multi-supports, à l'extérieur. En effet, plus les outils seront au point, plus les procédures pour réaliser la version électronique d'un ouvrage seront automatisées et plus les travailleurs de ce service vont gagner du temps. Dès lors l'objectif, à moyen terme, est de développer des applications et réaliser des produits pour des tiers. Le parlement européen de Strasbourg est par exemple un des marchés visés.

Il est question de filialiser le service *Technologies de l'Information* pour mieux analyser les coûts et les conditions du développement de cette activité et favoriser son développement propre.

Notons encore que c'est grâce à leurs publications professionnelles juridiques, qui sont rentables, que le groupe a pu faire les investissements technologiques nécessaires (100 millions en trois ou quatre ans) pour réaliser ces avancées technologiques.

Cependant, si beaucoup de données sont déjà structurées pour être éditées sur des supports électroniques, elles ne sont pas pour autant commercialisées en raison de problèmes ou contraintes que nous allons examiner dans les points suivants : l'adaptation nécessaire du travail des auteurs et du travail éditorial, le travail conceptuel et les études de marché nécessaires pour créer de nouveaux produits et pour s'assurer qu'ils ont un avenir, le nouvel équilibre à trouver entre la place respective des publications papier et des publications électroniques, les modifications que cela va entraîner au niveau de l'impression papier des publications, etc.

**Un travail conceptuel et d'étude de marché**

Quels produits ? Quel public ? Quelle tarification ? Autant de questions à résoudre avant de se lancer dans la production de publications électroniques. En effet, une réflexion doit être menée par les éditeurs du groupe, en collaboration parfois avec les auteurs, les lecteurs/consommateurs et des consultants extérieurs, sur les produits électroniques qu'il est pertinent de développer dans telle ou telle discipline, les prix, les canaux de commercialisation, etc. Non seulement il faut créer une valeur ajoutée au niveau du produit électronique mais encore, il faut imaginer l'effet qu'il aura sur la vente du produit papier. Va-t-il s'y substituer ou pas ? Dans quels délais ?

D'après l'administrateur délégué du groupe, c'est davantage de matière grise que d'investissements technologiques dont le Groupe De Boeck a besoin aujourd'hui pour développer son édition en ligne et obtenir un avantage compétitif sur les autres éditeurs scientifiques et scolaires.

**L'édition en ligne demande des investissements en TIC mais surtout en ressources humaines, capables de réorganiser les contenus existants.**

Pour ce qui est des marchés scolaire et universitaire par exemple, qui dégagent moins de bénéfices que le marché professionnel des juristes, le groupe pourrait se lancer dans la constitution de bases de données éducatives et la production de livres scolaires plus personnalisés et à la demande et il pourrait, selon l'administrateur délégué, facilement agrandir son marché en France. Or il manque de moyens pour engager du personnel compétent pour mettre en œuvre ces projets. Ce sont des projets qui demandent davantage de main-d'œuvre pour réorganiser les contenus existants, etc.

Des questions qui se posent aujourd'hui et qui doivent être résolues avant l'édition électronique des produits :

- Les bases de données dans lesquelles on pourra faire son « shopping » en fonction de ses besoins précis sont un produit d'avenir. Cela implique de raisonner sur des unités d'information minimum qui varieront de matière à matière. La recherche sera payante. Mais dans ce cadre, le groupe De Boeck ne pourra pas se contenter de ses données. Il faudra qu'il s'associe avec d'autres éditeurs pour offrir le plus grand choix possible dans des disciplines bien précises. Les associations entre éditeurs sont inévitables. Mais quel type de collaboration construire ?
- L'information fournie peut être plus raffinée mais comment la tarifier ?
- Pour ce qui est du marché universitaire la question des partenariats se pose également: est-ce que les éditions De Boeck Université font un site sur lequel elles offrent des services conjointement avec des partenaires éditeurs et d'autres types de partenaires ?
- Si les auteurs suivent en termes d'actualisation plus fréquente, on ne peut plus les payer en droits d'auteur. Il faudra leur offrir une autre forme de rémunération mais laquelle ?

**Des partenariats entre éditeurs devront être envisagés.**

- Le marché universitaire est adapté à l'édition en ligne parce qu'il n'est pas très rentable en livres imprimés (en raison des syllabus, des copies, etc.). Par contre si on pouvait actualiser les livres via Internet, cela deviendrait plus intéressant pour les lecteurs et les éditeurs. Mais pour mettre en œuvre un tel projet, il faut par exemple trouver une nouvelle formule pour le calcul des droits d'auteur.

#### **Adapter le travail des éditeurs et des auteurs**

Les conditions de production des publications sont en train de changer. Si on prend par exemple le cas des revues, à partir du moment où elles sont en ligne, leur périodicité va progressivement être modifiée. Pourquoi resterait-elle mensuelle si les articles sont disponibles avant la fin du mois ? Par ailleurs, les revues en ligne peuvent être accompagnées de services en ligne, impliquer une autre forme de distribution de l'information, etc.

**L'actualisation fréquente est l'un des éléments qui constituent la valeur ajoutée des publications en ligne.**

Cela demande donc un changement au niveau de l'organisation du travail des éditeurs mais aussi des relations avec les auteurs. Les équipes d'auteurs doivent être prêtes à suivre le jour où tel ou tel ouvrage ou revue sont publiés en ligne et actualisés de manière presque continue. L'actualisation plus fréquente est l'un des éléments qui constituent la valeur ajoutée des publications en ligne. Les auteurs doivent non seulement s'adapter en termes d'outil de travail et de communication mais également en termes de rythme de travail. Les publications en ligne impliquent donc des transformations dans le processus de workflow.

Des centaines de personnes doivent entrer dans un nouveau circuit de production. Certains auteurs ne peuvent pas suivre en raison de leur activité professionnelle principale. Il faut par conséquent en trouver d'autres pour réaliser le travail supplémentaire à fournir.

#### **Fidéliser un public cible et l'éduquer à la recherche d'informations en ligne ?**

Une filiale du groupe s'est lancée dans le développement d'un produit en ligne gratuit, interactif et très évolutif à destination du public scolaire, à la croisée de l'actualité et de l'information qui dure : le site Web « Espace Citoyen ». L'opérateur et le concepteur du site « Espace Citoyen » est un bureau d'étude et de conseil faisant partie du groupe De Boeck : « Gouvernance et Démocratie ». Ce bureau d'étude existait avant la création de ce site, il travaille à la promotion de la démocratie dans différents pays en développement.

Au niveau de la gestion de ce site Web, « Gouvernance et Démocratie » travaille en partenariat avec les éditions De Boeck et le groupe Rossel qui lui fournissent de l'information et de l'assistance technique. Sur un sujet thématique donné, traité sur le site, une rédactrice du groupe va par exemple restructurer les informations fournies par un partenaire tiers (la Fondation Roi Baudouin par exemple) pour qu'elles conviennent au support Internet et au public cible.

### **Des adaptations en aval ?**

Les activités de marketing, de diffusion et de distribution vont devoir s'adapter aux publications électroniques mais rien n'est encore véritablement modifié à ce niveau, soulignons simplement que le Groupe De Boeck bénéficie d'un avantage puisqu'il possède sa propre filiale de distribution et que ses lecteurs sont mieux identifiés que pour d'autres catégories de livres. Quant aux ventes en ligne, l'achat de produits en ligne est possible, elles sont encore très marginales. La vraie modification s'opérera lorsque le groupe proposera davantage de publications électroniques.

Pour ce qui est de l'impression, une partie des publications électroniques du groupe va impliquer de l'impression à la demande, ce qui entraînera des modifications au niveau des modes d'impression et de distribution. Le groupe va-t-il investir dans une machine d'impression digitale en partenariat ou non avec un autre éditeur, va-t-il sous-traiter ces travaux d'impression à la demande ? La question reste ouverte.

### **La question de l'externalisation**

Nous l'avons déjà vu au §3 du chapitre 2, les éditeurs de livres sous-traitent depuis longtemps déjà toute une série de tâches telles que la saisie des manuscrits, le graphisme mais aussi la lecture et l'analyse des manuscrits (le groupe De Boeck travaille par exemple avec 1800 lecteurs-conseillers). Une autre partie des tâches effectuées auparavant par les éditeurs se sont déplacées vers les auteurs qui remettent aujourd'hui, le plus souvent, leurs textes à l'éditeur sur support informatique et déjà formatés aux normes de ce dernier.

Les entreprises d'édition collaborent donc avec une nébuleuse importante de travailleurs indépendants à titre principal ou complémentaire, mais aussi avec des petites entreprises. Par ailleurs, on assiste à une tendance inverse chez certains éditeurs qui réalisent aujourd'hui eux-mêmes des tâches rendues plus faciles par l'évolution des logiciels d'infographie et d'autres devenues plus stratégiques en raison du développement de l'édition numérique. C'est le cas du Groupe De Boeck :

- D'une part, même si le groupe continue à sous-traiter des travaux de création graphique, il emploie aujourd'hui plusieurs infographistes dont un spécialiste 3D.
- D'autre part, les développements en ligne et la réalisation de CD-Roms ont amené le groupe à intégrer l'informatique. L'ouverture vers l'électronique a amené une plus grande intégration de la chaîne de production. La volonté de contrôler toute la chaîne et surtout les données est à l'origine de ce mouvement.

**Une partie des tâches effectuées auparavant par les éditeurs se sont déplacées vers les auteurs.**

### 3.3. Évolution des qualifications et des compétences

#### Nouveaux besoins

L'impact du développement de l'édition en ligne se traduit essentiellement par des besoins nouveaux en matière de qualifications (des qualifications en informatique/électronique essentiellement) et de compétences (une compétence à structurer de l'information en fonction de différents supports et donc de différents modes de lecture, de différents usages de l'information et de différents publics).

**Un besoin de qualifications multiples, pas exclusivement en informatique.**

Les « structurateurs de contenu » du service *Technologies de l'Information* du Groupe De Boeck ont besoin à la fois de compétences en informatique/électronique ; d'une bonne culture générale et d'un haut niveau de formation pour être en mesure de s'attaquer à des contenus en provenance d'un grand nombre de disciplines et d'une compétence à communiquer puisqu'il s'agit d'être capable de structurer de manière pertinente de l'information en fonction d'un support et d'un public donné.

Notons ici que les travailleurs de la sphère éditoriale du groupe doivent également être capables aujourd'hui de concevoir la déclinaison multi-supports et multi-usages des publications qu'ils ont l'habitude de produire. Il existe ici un parallèle évident avec l'adaptation des compétences au niveau de l'édition de la presse, qui est confrontée à la même logique de développement des ces produits : déclinaison multi-supports, personnalisation des produits, « packaging » de l'information adapté à différents publics cibles, etc.

#### L'organisation de la formation

Les travailleurs des maisons d'édition de livres dépendent des mêmes commissions paritaires que ceux de la presse et de l'industrie graphique, les dispositions en matière de formation sont donc les mêmes que ceux exposés dans les §1 et 2 de ce chapitre. Quant aux besoins des entreprises et à leur attitude face à la formation, ils dépendent sans doute du créneau (la BD utilisant davantage d'outils informatiques sophistiqués) et de l'état d'avancement de l'édition en ligne.

Au Groupe De Boeck, par exemple, le besoin de nouvelles qualifications liées aux développements en ligne est solutionné essentiellement par l'engagement de nouvelles recrues. Avant d'être opérationnels, ces travailleurs sont formés en interne (autoformation en grande partie) et suivent parfois des formations (à l'informatique) à l'extérieur. Ces personnes, qui ont comme nous l'avons vu un haut niveau de formation, ont une grande capacité à s'autoformer et à se former sur le tas avec l'aide de leurs collègues plus expérimentés.

Pour ce qui est de l'adaptation des compétences, des formations aux outils bureautiques de base ont été données à l'ensemble du personnel (courrier électronique, Internet, etc.) mais il est très rare que les personnes qui travaillent au sein du groupe se rendent à des formations à



l'extérieur. Les éditeurs suivent parfois des séminaires sur les développements en ligne.

### **3.4. Évolution des formes de travail**

#### **Le travail à distance**

Le groupe De Boeck emploie deux travailleurs à distance sous le statut de salarié et ce dans le cadre du service « Technologies de l'information ». Ce sont des personnes qui gèrent des bases de données, ils viennent dans les locaux du groupe une fois par mois et travaillent chez eux le reste du temps. Ils ont accès en ligne aux bases de données. L'un est situé à Toulouse et l'autre en Belgique. Ces formes de travail sont susceptibles de se développer au sein du groupe mais dans le cadre de certaines activités seulement, telle la gestion de bases de données.

#### **L'évolution des contrats de travail**

Les éditeurs de livre travaillent traditionnellement, nous l'avons vu, avec un grand nombre de travailleurs indépendants à titre principal ou complémentaire. Ils ont par ailleurs des contrats spécifiques avec les auteurs qui sont rémunérés entre autres par des droits d'auteur (un certain pourcentage du prix de vente de l'ouvrage).

Le développement de l'édition en ligne va probablement amener les éditeurs, d'une part, à revoir ce pourcentage étant donné la modification de la structure des coûts dans la chaîne du livre numérique et, d'autre part, à imaginer d'autres formes de rémunération pour la production d'unités d'information différentes de l'unité livre (des actualisations plus fréquentes par exemple ou encore des unités d'information destinées à alimenter des bases de données, etc.).

Notons encore ici que les développements en ligne du Groupe De Boeck impliquent comme nous l'avons vu une croissance des ressources humaines en interne. Il y a à la fois un développement des emplois ponctuels (CDD) pour mettre en œuvre tel ou tel projet et à la fois un développement d'emplois stables essentiellement dans le service *Technologies de l'information*.

Le passage à l'édition en ligne implique également chez De Boeck une recherche de nouvelles ressources humaines au niveau de la production de l'information et donc des auteurs.

#### **Les relations collectives de travail**

Les travailleurs des maisons d'édition sont concernés également par les restructurations des commissions paritaires 218 et 130. Rappelons simplement que le SETCa-LIVRE a proposé la création d'une commission paritaire spécifique au secteur de la presse au sens large (quotidiens, magazines, toutes-boîtes et gratuits, maisons d'édition, agences de communication, industrie graphique). Cette convention, qui en est actuellement au stade de projet, concernera autant les publications

électroniques que les publications papier. Le secteur de l'édition devrait donc connaître des changements au niveau de l'organisation des relations collectives de travail si ce projet voit le jour.

## 4. Les diffuseurs, distributeurs et libraires

Les résultats présentés ci-dessous sont issus principalement de l'analyse des transformations de l'organisation du travail et des métiers dans deux entreprises de diffusion et de distribution : les Presses de Belgique (99 salariés en 1999) pour la filière du livre et les Agences et Messagerie de la Presse (932 salariés en 1999) pour la filière presse. Des interviews auprès de l'Association des Libraires Francophones de Belgique et de quelques-uns de ses membres ont également été réalisées.

**Les TIC appauvrissent les tâches liées à la distribution mais enrichissent les tâches liées à la diffusion.**

Nous dissociérons les évolutions induites par les TIC sur les activités de *distribution* et celles que connaissent les activités de *diffusion*. En effet, si les technologies de l'information et de la communication permettent d'automatiser et de standardiser davantage les opérations qui relèvent de la distribution (gestion de stocks, transmission et exécution des commandes, facturation) et ont plutôt tendance par conséquent à appauvrir les tâches, elles enrichissent l'activité de diffusion en facilitant l'échange d'informations entre les diffuseurs et les éditeurs et entre les diffuseurs et les points de vente, permettant ainsi aux diffuseurs de mieux faire remonter l'information en provenance du marché et de mieux faire descendre l'information donnée par les éditeurs.

### 4.1. Organisation du travail et métiers : le cas des Presses de Belgique

Une règle oriente les transformations organisationnelles au niveau de la distribution : la recherche du raccourci et des gains de productivité.

#### **L'enregistrement des commandes et la gestion du stock**

Les Presses de Belgique travaillent actuellement à l'amélioration du système de commande électronique qui devrait idéalement devenir le mode de commande principal utilisé par les libraires.

D'une part, ils améliorent le système informatique dont ils disposent afin par exemple que lorsqu'un libraire effectue une commande par modem, il reçoive immédiatement une réponse quant à la disponibilité ou non de l'ouvrage commandé, d'autre part, ils ont l'intention d'aider les points de vente à rendre leur système informatique compatible avec le leur (les Presses de Belgique engagent un informaticien supplémentaire en janvier 2001, entre autres pour aider les clients à s'équiper), et enfin, ils ont très récemment équipé leurs représentants d'ordinateurs portables leur permettant d'encoder directement dans le système les « notés », c'est-à-dire les commandes concernant les nouveautés.

Les services les plus concernés par la transmission électronique des commandes depuis les points de vente et vers les éditeurs sont

l'administration des ventes et la gestion des stocks. Ces deux services connaissent actuellement une diminution du nombre d'emplois.

**Les services les plus concernés par la transmission électronique des commandes sont l'administration des ventes et la gestion des stocks.**

Au niveau de l'administration des ventes, les travailleurs doivent aujourd'hui être davantage en mesure de réagir à des événements qu'ils ne doivent effectuer des opérations. En effet, même si le système informatique est fortement automatisé, il propose par exemple une quantité optimale au niveau du réassort (le réapprovisionnement auprès de l'éditeur), des événements peuvent surgir (tel par exemple qu'un passage à Apostrophe pour tel ou tel livre) qui nécessitent une modification de cette quantité optimale par la personne responsable de l'administration des ventes. Les systèmes informatiques ne peuvent donc pas remplacer complètement les personnes, une connaissance des fonds de chaque éditeur est malgré tout nécessaire. Il faut pouvoir « sentir » les fonds et vérifier régulièrement s'il y a lieu ou pas de recommander des ouvrages.

Pour ce qui est de la saisie des commandes, l'amélioration du système informatique va supprimer en grande partie les doubles encodages et diminuer le nombre d'emplois dédiés à cette opération. Sur les 3 dernières années, les postes consacrés à ce travail sont passés de 5,5 à 4 postes et cela devrait encore diminuer. Le travail devient par contre moins systématique puisqu'il y a moins de lecture-encodage. Il faut toujours par exemple, à la création d'un ouvrage, vérifier le titre, mais encore, il faut mémoriser les spécificités des clients et encoder les remises dont ils bénéficient éventuellement.

Par ailleurs, il existe actuellement un accueil téléphonique qui sera maintenu car les petits clients téléphoneront toujours.

#### **L'exécution des commandes et la facturation**

Les clients commanderont bientôt via EDI, ces données rentreront directement dans le système et seront immédiatement confrontées au stock disponible qui déterminera ce qui peut être envoyé au point de vente. Les personnes qui travaillent au « picking » (réalisation du colis de livres à envoyer et facturation) sont équipées d'un ordinateur portable et d'un lecteur de code barre, elles reçoivent directement la commande du point de vente, prennent les ouvrages dans le stock et sortent la facture.

Les technologies qui équipent aujourd'hui ce service ont généré un appauvrissement des tâches. Il suffit de faire ce que le terminal portable, dont chaque travailleur est équipé, commande de faire, d'aller chercher les livres dans les rayons, de les scanner et de décharger l'ordinateur pour obtenir la facture.

Depuis que les Presses de Belgique ont déménagé en 1991, l'organisation du stockage a cessé d'être par éditeur et par auteur pour devenir une organisation par emplacement. Les emplacements des livres sont déterminés par l'espace disponible. Ce qui implique que plus personne n'a une vision complète du stock. La connaissance est incorporée dans le

logiciel de gestion de stock. Avant, les personnes qui travaillaient dans ce service savaient où se trouvaient les ouvrages de telle ou telle maison d'édition et de tel auteur. Ce n'est plus le cas aujourd'hui et cela conduit à un appauvrissement du travail. En règle générale, la mémoire des procédures et des informations est aujourd'hui incorporée dans les logiciels.

**Certaines connaissances sont incorporées dans le système de gestion des stocks.**

Par ailleurs les terminaux portables dont sont équipés les travailleurs de ce service ont amené des contraintes de rendement puisqu'on sait désormais contrôler combien de commandes ont été effectuées sur la journée et combien d'ouvrages ont été prélevés dans les étagères du stock.

Hormis pour les travailleurs du département informatique, qui développent et gèrent des applications, les TIC ont plutôt amené un appauvrissement des tâches au niveau de l'activité de distribution de l'entreprise.

#### **Les évolutions des activités de diffusion**

Les commerciaux des Presses de Belgique seront bientôt tous équipés d'ordinateurs portables. Ils auront dès lors accès aux résultats des ventes, aux bases de données de titres et à des statistiques lorsqu'ils sont en visite chez le client. Des « requêtes types » (*query*) sont actuellement préparées par les informaticiens. D'autre part, ils pourront encoder directement les commandes de nouveautés comme nous l'avons vu au point précédent. Cet accès facilité à l'information va enrichir l'information dont ils disposent lorsqu'ils sont chez les libraires ou chez les éditeurs. Il leur suffira de télécharger le matin les fichiers dont ils ont besoin.

Le département de l'administration des ventes disposera également d'informations plus fines pour les éditeurs.

**Les TIC enrichissent l'information disponible pour les délégués commerciaux.**

Par ailleurs, la généralisation de la transmission de l'information par les réseaux va inciter les éditeurs à envoyer de plus en plus de documents de promotion par Internet et non plus en version papier. Certains le font déjà. Il y a une sophistication (documents de promotion multimédia avec animation 3D, etc.) de la communication en provenance des éditeurs.

Les PDB ont enfin l'intention de devenir plus proactives au niveau de l'activité de diffusion en diffusant davantage d'informations par Internet. Cette amélioration de la diffusion devrait passer par un ciblage plus fin des clients.

#### **L'évolution du département informatique**

Avant, tout ce qui avait trait à l'informatisation était sous-traité à l'extérieur. Un service a été créé à l'interne en 1997, au moment où l'entreprise s'est équipée d'un système de gestion (package VISTA) paramétré selon les spécificités du fonctionnement des PDB. Des applications ont ensuite été développées autour du package, dans un langage plus évolué, et ce afin de pouvoir manipuler l'ensemble sans le

recours à une expertise externe. Le département compte trois informaticiens analystes-programmeurs depuis janvier 2001. Une autre personne qui travaille à mi-temps assure le help-desk et met au point des requêtes en Access.

Les informaticiens engagés par les Presses de Belgique doivent donc d'une part avoir une bonne connaissance des langages évolués utilisés pour développer les applications et, d'autre part, être en mesure de comprendre les utilisateurs et d'avoir de bons contacts avec eux. Il y a une dimension gestion de projet dans leur travail. Cela ne doit pas être des monstres du développement.

#### **4.2. Organisation du travail et métiers : le cas des AMP**

Les AMP ont deux centres de profit distincts ayant une gestion autonome. L'un s'occupe de la distribution de la presse, l'autre des livres qu'on trouve chez les libraires qui vendent essentiellement de la presse. Nous traiterons uniquement de la diffusion/distribution de la presse.

Nous ne scinderons pas dans ce cas-ci l'analyse en deux parties, les impacts sur la distribution et les impacts sur la diffusion, car les AMP opèrent actuellement une restructuration globale de leur organisation du travail dans laquelle ces deux volets sont étroitement imbriqués. Néanmoins la tendance est la même que pour Les Presses de Belgique : automatisation et standardisation maximale de l'activité de distribution et amélioration de la dimension commerciale au niveau de l'activité de diffusion.

##### **Un projet global de réorganisation**

**Les AMP utilisent les TIC pour un projet global de réorganisation, basé sur la décentralisation et le renforcement de la fonction commerciale.**

Le projet global de réorganisation du travail mis en œuvre actuellement aux AMP, « on the move », vise d'une part à améliorer la productivité du travail en optimisant (automatisation, standardisation) le système logistique et les fonctions de support et, d'autre part, à renforcer la fonction commerciale et se rapprocher du client en décentralisant davantage les responsabilités et les fonctions de support au niveau des succursales régionales.

Pour ce faire l'entreprise a été scindée en deux niveaux : la Direction Nationale de Distribution (DND) et les Directions Régionales de Distribution (DRD). La DND s'occupe spécifiquement des relations avec les éditeurs (conseil aux éditeurs, réglage de l'assortiment) alors que les DRD s'occupent des relations avec les points de vente. Auparavant, les commerciaux avaient à la fois des relations avec les éditeurs et les points de vente. Ce ne sera plus le cas, on va vers une spécialisation des commerciaux.

Les Directions Régionales sont des succursales dont certaines font jusqu'à un milliard de BEF de chiffre d'affaires. Elles sont au nombre de 20 et s'occupent, pour la majorité d'entre elles, de 300 à 400 clients, une

minorité d'entre elles travaillant avec une vingtaine de clients. La taille des DRD sera davantage homogénéisée à l'avenir.

Les fonctions de support (gestion des ressources humaines, gestion financière, technologies de l'information) ont été, d'une part, regroupées et allégées au niveau de la Direction Nationale et, d'autre part, redistribuées dans chaque Direction Régionale de façon à ce que la structure de ces dernières se rapproche plus d'une structure de PME et que les fonctions nécessaires à la gestion d'une PME s'y trouvent.

L'objectif est d'alléger la tête de l'entreprise et d'autonomiser et responsabiliser davantage les DRD afin qu'elles soient plus réactives aux besoins du marché. La fonction commerciale est en effet renforcée au niveau des DRD. Les commerciaux doivent aujourd'hui être davantage à l'écoute du client et plus proactifs. Un CD-Rom visant à optimiser le système de commandes et l'accès à l'information est par ailleurs aujourd'hui proposé aux points de ventes.

Notons encore qu'un intranet visant à améliorer la circulation de l'information à l'intérieur de l'entreprise, mais aussi avec les éditeurs et les points de vente, a été mis en place aux AMP. D'une part, il permet aux éditeurs d'avoir accès rapidement à leurs résultats de vente via Internet et, d'autre part, il donne la possibilité aux points de vente de connaître leurs résultats et ceux de leur zone géographique, d'effectuer leurs commandes de façon électronique et d'avoir accès à davantage d'informations sur les produits. C'est précisément le CD-Rom dont nous avons déjà parlé qui permet aux libraires d'accéder à ces services via un modem.

**Les AMP fournissent aux libraires de nouveaux outils d'accès à l'information.**

Les AMP souhaitent intégrer les points de vente dans une dynamique d'échange d'information, d'analyse de données, etc., afin d'améliorer les résultats. Selon eux, les petits points de vente indépendants ont souvent une gestion très approximative et ce service pourra leur apporter une plus-value à ce niveau. Le défi actuel, nous en avons déjà parlé au chapitre 2, réside dans l'informatisation des points de vente.

Par ailleurs, les AMP travaillent pour le moment à la standardisation et à l'automatisation des procédures et des opérations, à la fois au niveau de la logistique et au niveau des fonctions de support. C'est ainsi que deux sites tests ont été mis en place récemment, l'un consacré à la logistique et l'autre aux fonctions de support. Ces sites pilotes permettront aux AMP de repérer et de mettre au point des « best practices » et de les généraliser à toutes les DRD. Le fonctionnement et la taille de ces dernières seront homogénéisés à moyen terme. Un programme de qualité est également mis en place.

#### **Le développement du travail par projet**

Le projet « on the move » ne s'arrête pas là, puisqu'il a instauré, en parallèle de cette nouvelle structure, une organisation du travail par projet. Pour modifier l'ancienne culture de travail et responsabiliser davantage les Directions Régionales, le personnel d'encadrement est en

effet impliqué dans la gestion de projets. Une vingtaine de projets ont ainsi été lancés dans l'entreprise. « Améliorer la gestion des inventus » ou « Diversifier les services offerts (le service de e-logistique rendu à la Boutique du Soir s'y inscrit ) » sont des exemples de projets transversaux en cours aujourd'hui.

Pour ce qui est de la transformation des métiers, le changement majeur semble être au niveau des commerciaux. Les AMP souhaitent en effet améliorer leur professionnalisme et modifier l'approche client.

**Le travail par projet est un élément clé de la réorganisation.**

Le personnel travaillant dans les fonctions de support (gestion des ressources humaines, gestion financière, technologies de l'information) va devoir faire face également à des modifications du travail : standardisation, automatisation, transfert de leur poste vers les DRD et nécessité d'une plus grande polyvalence.

Les fonctions évoluent encore au niveau du personnel d'encadrement dans les Directions Régionales, puisqu'il va devoir faire preuve d'une plus grande autonomie dans la gestion de sa « PME ».

Notons encore que, tout comme pour les Presses de Belgique, plus le système de commande électronique sera utilisé par les libraires, moins il y aura de travail d'encodage. On va donc vers une suppression des postes dans le service qui s'occupe de l'enregistrement des commandes : accueil téléphonique et encodage.

#### **4.3. Organisation du travail et métiers : les libraires**

Les évolutions que connaissent les librairies diffèrent assez bien en fonction de leur taille et de leur intégration ou non dans un réseau. Ce qui est certain, au niveau des libraires dont le produit principal est le livre, c'est que l'informatique de gestion est devenue incontournable, amenant d'une part les libraires à sous-traiter l'installation et la maintenance de ces systèmes de gestion spécifiques à la librairie, et d'autre part, à acquérir des compétences informatiques de base pour les exploiter. La création de sites Web de promotion engendre les mêmes besoins.

Nous l'avons déjà remarqué, le nombre de libraires indépendants « isolés » à tendance à diminuer pour une série de raisons, parmi lesquelles le coût des stocks et des investissements aujourd'hui incontournables en informatique de gestion. Or le développement de l'édition électronique ne va faire qu'accroître les investissements nécessaires (site Web, bornes de téléchargement peut-être).

**Un nouveau défi des TIC : la capacité de coopérer.**

C'est pourquoi des librairies créent des réseaux, comme celui des Librairies du Savoir dont font partie Libris et Agora en Belgique, et mettent en commun leurs forces pour améliorer leur système de gestion, modifier les rapports de force avec les diffuseurs/distributeurs et se doter de sites de promotion et de vente en ligne. Pour les Librairies du Savoir, leur site web (en projet) collectif sera également l'occasion pour les

librairies du réseau de se connecter à un intranet commun, qui permettra à chacune d'entre elles d'avoir une vision sur les stocks des autres et d'y puiser le cas échéant des ouvrages que l'une n'a plus en magasin et que l'autre n'arrive pas à vendre. Pour ce faire, une base de donnée commune a été créée ainsi qu'une petite société qui gèrera le fonctionnement de l'ensemble du système. On constate la même évolution en ce qui concerne le site Web des libraires indépendants américains (Booksense) : ces sites peuvent être l'occasion pour des réseaux de libraires d'améliorer leur gestion des stocks.

Pour ce qui est maintenant des chaînes de librairies qui ont des centrales d'achat (FNAC, Club), les métiers liés à l'informatique (ingénieurs en informatique, etc.) y sont forcément plus présents. Dans ce cas, on peut parler semble-t-il du transfert d'une partie de l'expertise du métier de libraire et des connaissances dont ils avaient besoin auparavant dans les systèmes informatiques de gestion et les bases de données.

#### **4.4. Évolution des qualifications et des compétences**

##### **Adaptation des qualifications**

Un trait marquant de l'évolution des qualifications dans les entreprises de diffusion et de distribution est l'accentuation de la fonction commerciale. En effet, que ce soit aux Presses de Belgique ou aux AMP, on demande aux commerciaux d'être plus proactifs et de mettre davantage à profit les possibilités accrues de transmission de l'information qu'offrent les réseaux.

Aux AMP, on demande aux commerciaux d'être plus professionnels et cette professionnalisation passe par une spécialisation de leur fonction : ils seront désormais soit en charge exclusivement des relations avec les éditeurs, soit exclusivement des relations avec les points de vente.

##### **Le besoin de qualifications nouvelles**

Les métiers de l'informatique sont désormais intégrés dans les entreprises de diffusion/distribution, alors qu'ils étaient encore il y a peu sous-traités. C'est ainsi que les Presses de Belgique emploient trois informaticiens analystes-programmeurs à temps plein et un informaticien mi-temps qui assure le help-desk et met au point des requêtes en Access.

##### **Le passage de l'opération à l'événement**

Au niveau des activités de distribution telles que l'administration des ventes et la gestion des stocks, l'automatisation des tâches et la standardisation des procédures ont transformé la nature du travail. Les personnes qui sont employées dans ces départements doivent aujourd'hui, comme on l'a vu aux Presses de Belgique, être avant tout en mesure de réagir à des événements, qui exigeraient par exemple une adaptation ponctuelle des quantités fixées par le logiciel. Leur travail consiste donc moins en la réalisation d'une succession d'opérations prévisibles.



**Une déqualification de certains postes de travail**

Toujours en ce qui concerne les activités de distribution, on constate un appauvrissement des tâches et une certaine déqualification des postes de travail au niveau de la préparation physique des commandes et de l'opération de facturation. En effet, les magasiniers qui s'occupent de la réalisation des colis aux Presses de Belgique exécutent tout simplement les ordres transmis par leur ordinateur portable, scannent les livres qu'ils enlèvent du stock et décharge les informations contenues dans leur terminal portable dans un autre système informatique, qui sort la facture. L'occupation de ces postes, si elle exige certaines compétences (des compétences transversales telles que savoir organiser son travail et savoir travailler en équipe), demande peu de qualifications.

**L'instauration d'une plus grande polyvalence des travailleurs**

Cette tendance est moins marquée que dans les autres parties du secteur de l'édition mais elle concerne toutefois les fonctions de support (gestion des ressources humaines, gestion financière, technologies de l'information) qui, davantage standardisées et automatisées, requièrent moins de personnel mais un personnel plus polyvalent.

**Le besoin accru de compétences transversales**

Des compétences communicationnelles telles que la capacité à travailler en équipe-projet et la capacité à travailler en réseau gagnent du terrain dans le monde de la diffusion/distribution. Tout comme des attitudes personnelles telles la capacité d'adaptation et l'autonomie.

C'est ainsi que le personnel d'encadrement des Directions Régionales des AMP est amené à gérer de manière autonome des projets mais à accroître aussi l'autonomie du fonctionnement de la structure qu'ils ont en charge.

De plus, les analystes-programmeurs engagés par les Presses de Belgique doivent non seulement avoir une bonne connaissance des langages évolués utilisés pour développer les applications mais également être en mesure de comprendre les utilisateurs et d'avoir de bons contacts avec eux. Il y a une dimension gestion de projet qui est importante dans leur travail.

**La nécessité de compétences liées aux TIC**

Là comme ailleurs, la gestion informatique d'une série d'activités (gestion de stock, transmission et traitement des commandes, facturation, diffusion électronique d'informations visant la promotion des produits) s'étend et oblige quasiment tous les travailleurs à posséder des compétences de base en informatique : utilisation d'un ordinateur et d'un modem, utilisation du courrier électronique, manipulation de bases de données, etc. Néanmoins, les exigences dans ce domaine sont nettement moindres que chez les éditeurs ou les imprimeurs.

### **La formation**

Les travailleurs des entreprises de diffusion/distribution dépendent de la commission paritaire 218, tout comme les employés de l'industrie graphique et de l'édition. Les dispositions en matière de formation sont donc les mêmes que ceux exposés dans les §1 et 2 de ce chapitre. Quant aux besoins des entreprises et à leur attitude face à la formation, nous ne pouvons nous baser que sur le cas des deux entreprises étudiées.

Dans le cas des AMP, le projet de réorganisation du travail en cours exige un développement de la formation pour certaines catégories de personnel. Une formation un peu originale a pris la forme d'un apprentissage à la gestion de projet. Elle s'adresse au personnel d'encadrement des Directions Régionales et elle vise à transformer la culture de travail et à rendre ces personnes plus autonomes dans leur travail. C'est ainsi que les responsables des différentes DRD sont aujourd'hui en charge de projets transversaux en tant que chefs de projets. Ils sont épaulés par des consultants externes pour ce faire.

Des formations à la micro-informatique (service de formation interne) sont bien entendu données à l'ensemble du personnel ainsi que des formations au sens commercial pour les commerciaux (formations données par des intervenants extérieurs). Des méthodes de travail sont enseignées afin de mieux prendre en main son espace de travail (pour le personnel en charge de la distribution physique). Des efforts importants sont par ailleurs faits au niveau de l'ergonomie des postes de travail. Par ailleurs des formations à la carte sont organisées dans les différentes succursales en fonction des besoins.

## **4.5. Nouvelles formes de travail**

### **L'évolution des contrats et des horaires de travail**

Les Presses de Belgique emploient des intérimaires en production et des étudiants pendant les vacances d'été. Il existe une saisonnalité dans la profession (pics en septembre et en décembre). Il n'y a aucun contrat à durée déterminée mais ils ont la possibilité, pour les ouvriers seulement, de dénoncer un contrat dans la semaine. Il s'agit de contrats à durée indéterminée qui sont en fait des CDD.

Les Presses de Belgique ont par ailleurs instauré un système d'horaires hebdomadaires flexibles. Sur une semaine, la durée du travail peut être augmentée ou diminuée de cinq heures (une heure par jour). La rémunération reste identique. Les horaires doivent être publiés huit jours à l'avance.

Pour ce qui est des AMP, pour lesquelles nous avons eu du mal à obtenir des informations de la part des délégués syndicaux, une panoplie importante de contrats et d'horaires de travail (travail de nuit, travail fini, etc.) a été mise en place, dans le but d'augmenter la flexibilité du travail et de répondre aux contraintes de production. Selon un cadre des AMP, en effet, il y a une évolution vers une plus grande flexibilité horaire en

fonction de la charge de travail. Par ailleurs, selon le SETCa, les AMP pratiquent des salaires plutôt bas mais offrent en contrepartie d'autres avantages tel que la sécurité de l'emploi, des primes de nuit, etc.

Et enfin, nous l'avons vu au niveau des points de vente, beaucoup de travailleurs sont indépendants (plus ou moins 70% des entreprises du secteur commerce de détail de livres, journaux et périodiques). Signalons encore que les travailleurs des points de vente de la chaîne Press Shop / Relay (290 magasins dans la partie francophone du pays) qui est une filiale du groupe Hachette (dont les AMP sont également une filiale), ont des contrats d'indépendants spécifiques avec cette chaîne (franchise).

#### **Le travail à distance**

Bien entendu, les commerciaux de ces entreprises passent la majorité de leur temps de travail à distance de l'entreprise et, aux Presses de Belgique, leur équipement en ordinateurs portables va diminuer encore le temps qu'ils passent dans les murs de l'entreprise.

Selon un cadre des AMP, l'équipement des cadres en ordinateurs portables et l'installation d'un intranet a tendance à favoriser le travail à distance, pour une partie seulement du temps de travail, depuis son domicile ou ailleurs.



## La presse et l'édition, un secteur emblématique ?

*La presse et l'édition sont au cœur de la nouvelle économie de l'information et, à ce titre, elles constituent un observatoire privilégié des transformations des métiers et des emplois. Toutefois, cet observatoire n'embrasse pas l'ensemble du paysage et un relief verdoyant peut cacher des contrées plus arides.*

Dans ce dernier chapitre, à caractère moins descriptif et plus synthétique, nous reprenons les hypothèses formulées à la fin du chapitre 1 et nous les commentons à la lumière des chapitres 2 et 3. L'objectif de cet exercice est d'évaluer dans quelle mesure les tendances observées dans la presse et l'édition sont illustratrices ou révélatrices de tendances plus larges pour l'organisation de l'économie et le monde du travail. Nous précisons également les limites de cette démarche d'extrapolation ou de généralisation.

### 1. Les changements dans l'organisation de l'économie

#### 1.1 De l'entreprise intégrée à l'entreprise réseau ?

Dans la presse quotidienne, deux modèles organisationnels coexistent : un modèle d'organisation intégrée relativement classique, pour le journal papier, et un modèle d'organisation en réseau, pour le journal en ligne. Certes, avec la mise en œuvre de systèmes tels que HERMES, l'organisation classique connaît des bouleversements importants, qui accroissent la flexibilité mais renforcent l'intégration des différentes étapes de la production d'un journal. Par contre, le journal en ligne se caractérise par la création de filiales ou de PME mises en réseau, par l'acquisition de petites sociétés de services informatiques ou d'infographie. La constitution de tels partenariats semble prendre le pas sur la sous-traitance pure et simple. La flexibilité de ce type d'organisation de la production permet également de décliner un même produit en plusieurs variantes adaptées à des publics cibles différents.

**Les TIC favorisent des formes d'organisation plus souples, mais plusieurs modèles coexistent.**

Plusieurs raisons peuvent expliquer que l'on rencontre des modèles d'entreprise différents pour le journal papier et le journal en ligne :

- Le réseau de filiales et de PME sous-jacent au journal en ligne permet aussi à ces entreprises de vendre des services à l'extérieur ; elles ne travaillent donc pas que pour le journal en ligne.
- Les modèles organisationnels correspondent à des modes de production différents : processus linéaire pour le journal papier, organisation par projet pour le journal en ligne.

Dans l'imprimerie, c'est le principe de la production à flux tendus qui domine. A côté des formes d'entreprises traditionnelles (grande imprimerie intégrée à un groupe ou PME), deux autres formes d'entreprises se répandent : les TPE (très petites entreprises d'une ou deux personnes), principalement dans le prépresse, et des agrégats de PME, dont All-in-One et Inter-offset constituent deux exemples. Ces agrégats ne correspondent pas vraiment au modèle de l'entreprise réseau, ni à celui de la spécialisation flexible (chapitre 1, §1.2). Il s'agit plutôt d'ensembliers, dont la structure repose sur le rassemblement de compétences complémentaires. Les TIC en constituent à la fois le ciment et le moteur.

**La diversification repose souvent sur la création de filiales et de partenariats.**

Dans l'édition du livre, on rencontre, tout comme dans la presse, deux formes différentes d'organisation des entreprises, que l'on peut schématiquement distinguer ainsi : la bande dessinée et le reste. Les éditeurs de bandes dessinées se sont toujours appuyés sur des réseaux de sous-traitants graphiques spécialisés et les TIC ne viennent que renforcer et faciliter le travail de nombreux spécialistes dispersés contribuant à la réalisation d'un même produit. Dans l'édition du livre, la diversification vers les produits électroniques fait apparaître des tendances semblables à l'édition des journaux en ligne : filiales spécialisées, partenariats autour de la technologie ou de la commercialisation. Ici aussi, la filialisation permet de vendre plus facilement des services à l'extérieur.

## 1.2 Davantage d'externalisation ?

L'étude sectorielle montre que l'externalisation (out-sourcing) est une pratique assez courante, facilitée par les TIC. Des éditeurs belges font imprimer leurs livres à l'étranger, tandis que des imprimeurs belges réalisent des travaux pour des éditeurs étrangers. L'externalisation concerne également une série de fonctions « satellites » : conception graphique, gestion d'annonces, marketing, campagnes d'abonnement, etc.

**Des formes particulières d'externalisation et de précarité touchent les journalistes.**

Une forme plus particulière d'externalisation concerne les journalistes. Le recours à des journalistes free-lance prend de l'extension dans les journaux et dans la presse périodique, mais d'une manière difficile à appréhender. Il concerne surtout les jeunes journalistes. D'une part, certains journalistes free-lance bénéficient d'une relation contractuelle plus ou moins stable avec leurs donneurs d'ordre. Dans le cas particulier du Soir, un conflit a abouti à une requalification en salariés d'une bonne

partie de ces journalistes indépendants, dans la mesure où ils avaient une relation contractuelle exclusive. D'autre part, on rencontre également un nombre croissant de pigistes, rémunérés « à la pièce » et engagés dans des relations contractuelles précaires. Cette situation est fréquente dans la presse périodique et la presse professionnelle. Il est cependant difficile d'estimer la proportion de tâches journalistiques qui sont réellement externalisées. Les syndicats semblent sous-estimer ce phénomène, dans la mesure où ils sont surtout implantés dans les grandes entreprises de presse. Leur perception du phénomène est moins précise que celle de l'association des journalistes professionnels, qui se fait aussi l'écho des préoccupations des free-lance et des pigistes travaillant pour la presse périodique et la presse professionnelle ou institutionnelle.

Des formes de sous-traitance plus traditionnelles, comme le travail à façon pour la reliure, le brochage ou le routage, existent depuis longtemps. Elles sont potentiellement menacées par l'automatisation croissante en aval de l'impression.

### **1.3 Un nouveau rôle pour les intermédiaires, à travers le commerce électronique ?**

Dans le commerce électronique « business-to-business », on pourrait caricaturer la situation de la manière suivante : après avoir essayé toutes les possibilités de tout court-circuiter avec Internet, on en revient aux acteurs classiques et expérimentés. Les intermédiaires ne vont pas disparaître, à condition qu'ils évoluent avec la diversification des produits et qu'ils exploitent au mieux les potentialités des réseaux pour diminuer leurs coûts de coordination et de transaction. C'est le cas des AMP, dont la capacité logistique constitue un avantage comparatif indéniable par rapport à de nouveaux entrants ; cette capacité peut d'ailleurs être rentabilisée dans la distribution matérielle d'autres produits vendus en ligne. De nouveaux acteurs, qui maîtrisent bien les TIC et les services qui y sont associés, viennent cependant se greffer sur les intermédiaires existants, soit à travers des partenariats, soit en tant que prestataires de services incontournables, soit encore en jouant un rôle de centralisateur d'offres et de demandes.

**L'intermédiation ne disparaît pas, elle se renforce et s'étoffe avec les TIC.**

Une des raisons de cette persistance des intermédiaires est sans doute qu'ils ne sont pas seulement des grossistes, car ils ne se limitent pas à la logistique et à la consolidation des transactions. La capacité logistique et la gestion des transactions sont certes des atouts considérables, qui constituent par ailleurs des barrières à l'entrée pour de nouveaux acteurs. Toutefois, dans les métiers de diffuseur et de distributeur, il y a une valeur ajoutée qui tient à autre chose qu'à leur rôle matériel : sélection, conseil, ciblage de la clientèle, connaissance des marchés locaux et des habitudes de consommation, etc. Ces compétences sont nécessaires pour pouvoir continuer à maîtriser l'ensemble de la chaîne de la valeur dans la diffusion et la distribution.

Dans le commerce électronique « business-to-consumer », on n'observe pas encore d'effet de substitution important par rapport aux circuits de distribution classiques, sauf dans quelques domaines : codes juridiques, annuaires professionnels, manuels techniques, encyclopédies. Mais ici encore, les éditeurs jouent la carte de la complémentarité, en utilisant la distribution électronique pour des mises à jour et des compléments. Par ailleurs, certaines « librairies en ligne » ne sont rien d'autre que la migration vers Internet de la vente par correspondance.

Ceci confirme des tendances plus générales observées en matière de commerce électronique. Plutôt que de disparaître, les intermédiaires commerciaux prennent de l'importance, à condition qu'ils saisissent les opportunités des TIC. La logistique joue un rôle clé, aussi bien dans la qualité du service que dans sa rentabilité. Les circuits de distribution doivent rester diversifiés, de manière à ne pas perdre d'un côté les parts de marché qui auraient été gagnées de l'autre.

#### **1.4 Complémentarité ou substitution entre produits traditionnels et produits numériques ?**

D'une manière générale, on peut constater que ce sont les innovations promues par les éditeurs de livres et de journaux qui semblent s'imposer en matière de services en ligne et d'édition électronique. Certes, certains « nouveaux entrants » peuvent jouer un rôle d'aiguillon, surtout dans l'édition du livre, mais les nouveaux produits et services semblent conforter la position des entreprises qui ont à la fois une expérience accumulée, une position sur les marchés, une stratégie de diversification et une maîtrise des nouveaux outils techniques. Les barrières à l'entrée peuvent être élevées dans le monde de l'édition et, contrairement à une idée reçue, les TIC ne suffisent pas à les abaisser.

**Les produits numériques viennent diversifier les produits classiques.**

Certaines innovations technologiques plus radicales, comme le e-book, n'occupent qu'une position marginale par rapport aux autres formes d'édition numérique et de distribution par les réseaux. Les éditeurs de livres et de journaux existants jouent manifestement la carte de la diversification et de la complémentarité : personnalisation des produits en ligne, vente d'unités d'information à partir de bases de données, impression à la demande. De plus, comme le montrent les cas du Soir et de l'Echo, ils saisissent les opportunités des services en ligne pour vendre une série de produits et de services dérivés : vente par correspondance de produits d'édition, services d'information, conseil et assistance, etc. La rentabilité de ces nouveaux produits permettra-t-elle de pallier les difficultés rencontrées dans la diffusion des produits classiques ?

#### **1.5 Création ou destruction d'emplois ?**

Dans l'imprimerie et dans la presse, l'emploi salarié a régressé de façon très importante au cours des dix dernières années ; cette diminution est loin d'être compensée par l'augmentation, par ailleurs significative, du travail indépendant. Certes, toutes les pertes d'emplois ne peuvent pas



être imputées aux TIC. D'autres facteurs interviennent, comme l'internationalisation de l'imprimerie, la concentration et la restructuration des groupes de presse, la diminution du lectorat. Toutefois, les usages des TIC ont directement conduit à des suppressions progressives de postes de travail, qui sont rarement intervenues de manière brutale, mais qui résultent d'un processus continu d'automatisation, d'informatisation et de mise en réseau (computer-to-plate). Les emplois les plus touchés sont ceux des ouvriers d'imprimerie et des techniciens du prépresse. Par contre, de nouveaux emplois sont créés dans l'infographie et la PAO, mais pas nécessairement dans les entreprises où ils ont été supprimés. L'emploi des journalistes connaît également une augmentation, atténuée d'une part par les effets négatifs des restructurations de la presse quotidienne, d'autre part par la précarité croissante des statuts de freelance ou de pigiste.

Dans l'édition de livres, par contre, l'emploi augmente. Cette branche d'activité comporte nettement moins d'ouvriers et techniciens et davantage de métiers liés à la conception de produits, au traitement de l'information, au marketing, etc. Ici, la création d'emplois semble l'emporter sur la destruction. Il y a cependant des disparités régionales importantes, dont il est difficile de dire si elles sont uniquement dues à des regroupements ou des changements de localisation d'une région à une autre.

**Les créations  
d'emplois ne  
compensent pas  
les pertes dues  
aux  
restructurations.**

Ces deux tendances simultanées de destruction d'emplois existants et de création d'emplois dans des nouveaux métiers sont assez caractéristiques des impacts des TIC dans l'ensemble de l'économie. Le problème réside dans le solde net de ces deux tendances. Contrairement aux espoirs placés dans les TIC et aux prévisions de certains modèles macro-économiques, de nombreuses études de cas sectorielles, notamment celles du projet européen FLEXCOT, montrent que jusqu'à ce jour, le solde est bien souvent négatif.

## **2. Les changements dans l'organisation du travail**

### **2.1 Une diversification des formes de travail flexible ou atypique ?**

Les formes de flexibilité contractuelle rencontrées dans l'étude sectorielle sont assez classiques (contrats à durée déterminée, intérim) et dans beaucoup d'entreprises, le contrat d'emploi « standard » reste de loin le plus répandu. Ce constat doit être tempéré par l'expansion du travail indépendant. On trouve en effet deux catégories d'indépendants :

- d'une part, des « entrepreneurs », qui se situent dans une dynamique de création d'entreprises et que l'on rencontre essentiellement dans le prépresse et la librairie ;

- d'autre part, des « professionnels » du graphisme, de l'infographie, de la PAO, de la conception de sites ou de produits multimédias, ainsi que des journalistes free-lance, qui se situent dans une dynamique de prestation de services ou de sous-traitance. Ce statut peut s'apparenter à une forme de flexibilité contractuelle, dans la mesure où les entreprises préfèrent recourir à des contrats commerciaux plutôt qu'à des contrats de travail avec ces professionnels. Dans certaines restructurations, des salariés ayant perdu leur emploi sont ensuite réengagés dans des contrats commerciaux.

**Externalisation et polyvalence sont les principales formes de flexibilité.**

La flexibilité du temps de travail est surtout liée à la production à flux tendus, aussi bien dans l'imprimerie que dans la presse. On constate un allongement des journées de travail, lié à des délais de plus en plus serrés. Ces horaires plus flexibles sont cependant souvent mis en œuvre de manière concertée, sinon au niveau des conventions collectives, au moins au niveau d'arrangements négociés dans les entreprises, parfois de manière différenciée selon les catégories professionnelles – on pense notamment aux modalités d'organisation de la réduction du temps de travail. La décentralisation et la particularisation des niveaux de négociation sont par ailleurs caractéristiques de l'évolution des relations collectives de travail, pas seulement dans la presse et l'édition. Quant au temps partiel, il est relativement peu répandu, car cette forme de flexibilité vise d'abord les femmes et celles-ci sont peu nombreuses dans la presse et l'édition, voire presque absentes dans l'imprimerie.

D'une manière générale, contrairement à bien d'autres secteurs, on ne peut pas dire qu'il y ait une percée significative de formes exacerbées ou asociales de flexibilité du travail. La flexibilité se manifeste davantage au niveau de l'organisation du travail, en termes de polyvalence et d'adaptabilité.

Par conséquent, il est difficile de dresser un portrait robot du travail flexible ou atypique dans la presse et l'édition. L'image est assez floue. Les syndicats eux-mêmes reconnaissent ne pas avoir une vue d'ensemble et, de plus, les situations de travail dans les PME leur échappent très largement, car ils y sont très peu implantés.

## **2.2 L'intensification du travail**

Les différents facteurs d'intensification du travail, commentés dans le premier chapitre (§2.2), sont présents dans la presse et l'édition. La pression de la clientèle, de même que la réactivité et la vulnérabilité liées aux flux tendus, se manifestent à travers le raccourcissement des délais, l'accumulation des échéances et le recul des heures de bouclage des quotidiens. Quant à l'expansion du travail abstrait, elle est devenue le lot commun de tous les travailleurs de la presse et de l'édition.

L'étude sectorielle confirme ainsi une tendance générale : le temps de travail devient de plus en plus dense et le rythme de travail s'accélère.

### **2.3 Une expansion du travail à distance ?**

Le télétravail basé à domicile est très peu répandu pour les travailleurs salariés, mais bien entendu, il est très fréquent pour les professionnels indépendants, notamment les graphistes et infographistes, les coloristes, les concepteurs de sites Web.

Du côté des journalistes, et plus particulièrement des journalistes de terrain et des correspondants locaux, la convergence entre les technologies portables (téléphone, ordinateur, photo numérique) et les systèmes intégrés d'informatique rédactionnelle (du type HERMES) permettent de travailler n'importe où, voire n'importe quand – en tout cas jusqu'à la dernière limite par rapport aux délais de bouclage. Il s'agit de la forme la plus répandue de travail à distance, qui concerne aujourd'hui bien d'autres professions en dehors de la presse et de l'édition : techniciens de maintenance, employés commerciaux, contrôleurs et inspecteurs, superviseurs de chantiers, etc.

### **2.4 Une recomposition des relations collectives de travail ?**

Le secteur de la presse et de l'édition est marqué par l'érosion continue d'un modèle de relations collectives de travail basé sur un syndicalisme d'ouvriers de métier. Ce modèle est en crise depuis longtemps, d'une part parce que la base sociale de ce type de syndicalisme s'est rétrécie et d'autre part parce que les employés et les techniciens sont devenus de plus en plus nombreux. De plus, les PME et les TPE se sont multipliées et l'implantation syndicale y est plus faible. Du côté des journalistes, les accords nationaux négociés entre l'AGJPB et les éditeurs ont été remis en question par ceux-ci. Il en résulte une dérégulation des barèmes et une décentralisation des négociations au niveau des entreprises.

**La transformation  
des métiers  
nécessite une  
recomposition des  
relations sociales.**

Les syndicats sont conscients de cette situation critique. Le SETCa a pris l'initiative de créer une nouvelle structure interne, qui regroupe les employés et les cadres de l'industrie graphique, de la presse, de l'édition et des agences de communication. La CNE a un projet semblable. Au niveau européen, les syndicats de l'industrie graphique ont rejoint Union Network International (UNI), la nouvelle fédération internationale des employés et cadres du secteur des services.

Les organisations syndicales sont demanderesse d'un changement dans les structures de la négociation collective, à travers la création d'une commission paritaire spécifique à l'industrie graphique, à la presse et à l'édition, qui pourrait également être étendue à d'autres branches connexes, comme les agences de publicité et de communication. Les employés et cadres de ces branches relèvent actuellement de la Commission paritaire nationale auxiliaire des employés, qui est un agrégat trop hétéroclite pour répondre aux problèmes particuliers du monde de l'édition et de la communication. Se pose alors la question de l'organisation de la représentation des employeurs dans une nouvelle commission paritaire.

Le besoin d'une recomposition des relations collectives de travail n'est pas propre au secteur de la presse et de l'édition. Il se pose aussi dans d'autres branches dont le développement est étroitement lié à celui de la société de l'information, comme les services informatiques et les télécommunications, les centres d'appel, l'audiovisuel et la communication. Il n'est que la conséquence logique du fait que de nombreuses nouvelles activités créées ou transformées par les TIC transcendent les frontières des secteurs définis à l'ère industrielle.

### 3. La transformation des qualifications et des compétences

Par rapport à l'analyse qui a été développée dans le premier chapitre (§3.1 et 3.2), trois tendances ou scénarios dominent la transformation des qualifications au sein du secteur de la presse et de l'édition :

- l'obsolescence d'un certain nombre de qualifications et l'élargissement des qualifications qui s'y substituent ;
- une plus grande polyvalence des travailleurs ;
- le besoin de qualifications nouvelles et la nécessité d'une adaptation des qualifications.

Ce cadre d'analyse va au-delà des distinctions traditionnelles entre savoir, savoir-faire et savoir-être, dans la mesure où ces trois composantes sont présentes dans tous les scénarios, mais à des degrés divers.

De plus, on retrouve de nombreux métiers de la presse et de l'édition, dans d'autres secteurs d'activité. C'est notamment le cas des métiers de la conception graphique, du prépresse, de la conception et de la réalisation de produits d'information en ligne. Ces métiers sont de plus en plus nombreux dans des secteurs tels que le marketing, la publicité et d'autres services aux entreprises, le commerce de gros, les voyages et les loisirs, la radiotélévision, les organismes publics, etc.

#### 3.1 Trois tendances dominantes

##### **L'obsolescence ou l'élargissement des qualifications**

Cette tendance touche tout particulièrement le personnel des entreprises de prépresse, des imprimeries et des ateliers de composition des journaux. Son principe est simple et nous l'avons abondamment illustré au §1 du chapitre 3 : depuis les années 80, les nouvelles technologies ont commencé à remplacer les artisans dans les ateliers de prépresse et les imprimeries et de nombreux travailleurs qui avaient des professions qualifiées, tels les typographes, sont devenus inutiles. Ils ont été confrontés à l'obsolescence de leurs qualifications.

**L'obsolescence des qualifications ne débouche pas d'emblée sur l'élargissement d'autres qualifications.**

Les nouveaux outils, tels les logiciels de PAO, prennent aujourd'hui en charge un grand nombre d'opérations effectuées auparavant par ces artisans. Ces derniers sont dès lors remplacés par des travailleurs dont la qualification est plus large, c'est-à-dire qu'elle couvre un nombre d'opérations plus important, et dont les compétences mises en œuvre se sont diversifiées : la nécessité de compétences communicationnelles, telles que savoir gérer la relation à la clientèle, est par exemple exigée aujourd'hui d'opérateurs PAO du prépresse.

Notons toutefois que cette obsolescence des qualifications ne débouche pas que sur leur élargissement. C'est le cas par exemple pour le métier de monteur imposeur copiste qui intervient à la dernière étape du prépresse et qui se voit aujourd'hui menacé par la technologie du computer-to-plate. Certes, cette dernière ajoute un élément au portefeuille de compétences de l'opérateur PAO, mais dans le même temps, elle réduit le travail des techniciens, antérieurement responsable de la copie des films sur les plaques, à des tâches de contrôle qui nécessitent très peu de qualifications.

#### **Une plus grande polyvalence des travailleurs**

**La culture de métier disparaît au profit du développement de la polyvalence. Sans être le moteur de ce phénomène, les TIC jouent cependant un rôle central.**

On l'a vu, la culture de métier disparaît au profit du développement de la polyvalence. Les évolutions technologiques, qui ont conduit à des fusions d'emplois et affaibli le syndicalisme de métier qui caractérisait le secteur, ont en effet permis l'instauration d'une plus grande flexibilité du travail par le biais d'une certaine polyvalence des emplois. Les TIC, si elles ne sont pas le moteur de cette polyvalence, ont en tous les cas permis son instauration. De plus, la polyvalence a souvent été imposée aux travailleurs et acceptée par ceux-ci pour sauvegarder des emplois dans un contexte de rationalisation ou de restructuration.

Cette tendance est particulièrement visible dans les PME de l'industrie graphique, où elle concerne à la fois les emplois du prépresse, de l'impression et de la finition : on demande à ces professionnels que sont les opérateurs PAO ou les conducteurs de presse d'être en mesure d'utiliser toutes les machines du studio de prépresse pour les uns ou de l'atelier d'impression pour les autres. De plus, certains d'entre eux sont chargés également d'opérations de contrôle et de fonctions de support telles que l'achat des consommables.

Les fonctions de support dans ces PME sont assurées aussi par des travailleurs polyvalents qui endossent souvent plusieurs casquettes : deviseur et responsable du planning par exemple, ou encore gestionnaire de réseau et responsable du studio prépresse.

Les entreprises de presse ont également développé une grande polyvalence des emplois, que ce soit dans l'atelier de composition ou au sein de la rédaction, où les employés de rédaction et/ou assistants journalistes effectuent toute une série de tâches, aussi bien techniques qu'administratives et parfois journalistiques. On l'a vu, l'implémentation de systèmes informatiques rédactionnels, qui facilitent une grande partie

des opérations de composition, sont, entre autres, à l'origine du développement de cette polyvalence des emplois. Même les journalistes sont touchés, puisqu'ils passent davantage de temps qu'auparavant à mettre en pages, corriger et ajuster leurs articles.

Dans certains cas, cette polyvalence est qualifiante : c'est le cas de l'opérateur PAO texte-image qui est amené, grâce aux potentialités des logiciels informatiques, à quitter son statut d'exécutant pour devenir concepteur graphique et ajouter une dimension créative à son travail. C'est encore le cas quand l'opérateur PAO est amené à conduire une presse digitale en raison de la proximité des compétences à mettre en œuvre. Enfin, les employés de rédaction voient dans certains cas leur polyvalence valorisée par un nouveau statut d'assistant journaliste.

Par ailleurs, dans l'industrie graphique, la polyvalence va souvent de pair avec une élévation du niveau de qualification : les travailleurs doivent être en mesure de faire fonctionner les machines les plus complexes comme celles qui sont les plus simples.

Bien entendu, des formes de polyvalence moins qualifiantes, qui consistent à effectuer toute une série de petites tâches en fonction des besoins, que ces tâches soit manuelles dans un atelier de finition ou techniques et administratives dans une rédaction, sont aussi développées.

#### **Le besoin de qualifications nouvelles et la nécessité d'une adaptation des qualifications**

A tous les niveaux de la chaîne de l'édition, des besoins de qualifications nouvelles et une adaptation de bon nombre de qualifications existantes sont engendrés par l'utilisation croissante des systèmes informatiques, qu'ils soient de gestion ou rédactionnels, par la généralisation de la numérisation des informations, ainsi que par le développement de l'édition électronique.

#### **Des qualifications nouvelles**

Tout d'abord, les entreprises de la presse et de l'édition de livres, ainsi que les diffuseurs et distributeurs, ont aujourd'hui intégré des métiers issus de la famille informatique/électronique, qu'ils sous-traitaient encore il y a dix ans. Ces qualifications nouvelles vont du gradué en informatique/électronique dans les services techniques des entreprises de presse au développeur pour l'édition électronique des journaux ou des livres, en passant par les analystes-programmeurs des entreprises de diffusion/distribution ou les gestionnaires de réseaux de l'industrie graphique. Certains de ces métiers issus de l'informatique sont tout à fait nouveaux et spécifiques au secteur : il s'agit du gestionnaire de réseaux et du conducteur de presse digitale nécessaires aujourd'hui dans l'industrie graphique.

Ensuite, des qualifications plutôt spécifiques à ce qu'on appelle parfois la « nouvelle économie de l'information » font leur apparition au sein des

**Les entreprises de la presse et de l'édition de livres, ainsi que les diffuseurs et distributeurs, ont aujourd'hui intégré des métiers issus de l'informatique.**

équipes responsables des développements en ligne des journaux : il s'agit des gestionnaires de projet et des responsables partenariats.

**Des qualifications spécifiques à la « nouvelle économie de l'information » font leur apparition au sein des équipes chargées des développements en ligne des journaux.**

Ces nouvelles qualifications, qui peuvent être occupées par des personnes issues de formations et d'expériences assez diverses, mais qui ont en commun leur connaissance de l'univers Internet, sont rendues nécessaires par la nouvelle organisation du travail qui accompagne les développements en ligne : organisation par projet, nécessité croissante de nouer des partenariats, etc.

Enfin, une qualification originale fait son entrée, poussée par l'édition électronique: le « structurateur de contenu ». Cette qualification exige à la fois des compétences en informatique, une bonne culture générale et un haut niveau de formation, pour être en mesure de s'attaquer à des contenus en provenance d'un grand nombre de disciplines. Elle exige aussi une compétence à communiquer, puisqu'il s'agit d'être capable de structurer de manière pertinente de l'information en fonction de différents supports et donc de différents modes de lecture, de différents usages de l'information et de différents publics.

#### **Une adaptation continue**

Dans la presse, ce sont surtout les développements en ligne qui nécessitent une adaptation des qualifications : que ce soit l'opérateur PAO à qui l'on demande de devenir web-designer ou l'employé commercial qui doit apprendre à vendre des espaces publicitaires sur Internet, ou encore l'archiviste ou le documentaliste qui doivent se former à la manipulation des bases de données et moteurs de recherche.

Dans l'industrie graphique, c'est d'une part la nécessité croissante d'une gestion de la production performante et, d'autre part, le besoin accru de développer un marketing proactif pour vendre de nouveaux services, qui requièrent aujourd'hui des cadres qualifiés dans ces deux domaines : le marketing et la gestion informatique de la production.

Au niveau des entreprises de diffusion, les développements de l'édition électronique qui entrent en concurrence en partie avec les produits que ces entreprises distribuent, mais aussi les possibilités accrues de transmission de l'information, poussent à une plus grande proactivité des commerciaux et exigent dans certains cas une adaptation de leur qualification.

En marge de ces trois scénarios, dominants dans le secteur, d'autres évolutions des qualifications peuvent être constatées. C'est le cas de la déqualification des postes de magasinier dans les entreprises de distribution. L'automatisation et la standardisation des procédures sont ici à l'origine de l'appauvrissement des tâches.

### 3.2 Compétences transversales et organisations qualifiantes

**Les évolutions technologiques favorisent le développement de compétences transversales.**

#### Un besoin accru de compétences transversales

Les évolutions technologiques favorisent le développement de compétences transversales, qu'on peut aussi qualifier de communicationnelles, que ce soit dans la capacité à gérer la relation à la clientèle ou à travailler en équipe ou par projet.

Des techniciens, comme des opérateurs de PAO, des infographistes ou des conducteurs de presses digitales, sont amenés à gérer des relations avec les clients. Les TIC favorisent l'intrusion du client dans le travail de ces techniciens, car elles facilitent une visualisation du produit à un stade intermédiaire et permettent des modifications au niveau du prépresse ou de l'impression digitale. Le technicien du prépresse doit aussi, de plus en plus, résoudre des problèmes de transmission numérique des documents, avec les clients.

Pour ce qui est de la capacité à travailler en équipe ou par projet, on la retrouve surtout au niveau du développement des services en ligne des entreprises de presse, qui nécessite une organisation plus souple. Ce sont les métiers graphiques qui sont mobilisés, que ce soit pour le journal ou pour des clients extérieurs, de même que les développeurs de produits et services. Les employeurs peuvent également pousser au développement de cette capacité à travailler par projet dans le chef des responsables de succursales, par exemple dans la diffusion et la distribution.

D'autres aptitudes ou attitudes sociales sont aujourd'hui exigées d'un bon nombre de travailleurs. Il s'agit de la capacité d'adaptation rapide, soit à la diversité des produits, soit au nouveau support qu'est Internet. Il s'agit aussi de la créativité, qui est fortement sollicitée dans les métiers graphiques qui opèrent dans l'univers Internet. Enfin, d'autres aptitudes sont appréciées par les employeurs en raison de la généralisation de la production à flux tendus : autonomie, réactivité, flexibilité.

**Les dispositifs de formation s'adaptent très lentement.**

#### Des organisations apprenantes ?

La presse et l'édition sont entrées dans une phase de diversification accélérée de leurs produits et de leurs métiers. Cependant, les dispositifs de formation ne s'adaptent à cette nouvelle situation que très progressivement et pas dans toutes les branches du secteur.

Avec la forme institutionnelle particulièrement adéquate du « centre de compétences », l'industrie graphique s'est dotée d'un outil performant de formation sectorielle, s'efforçant d'adapter de près son offre de formation à l'évolution technologique et à l'évolution des profils professionnels recherchés.

En règle générale, dans toutes les branches, l'essentiel des formations est consacré à la maîtrise des nouveaux outils dont les entreprises s'équipent. De plus, une certaine auto-formation semble de plus en plus attendue des travailleurs ayant déjà un niveau de qualification élevé. Au sein



d'entreprises qui mettent en place une nouvelle organisation du travail et une nouvelle culture de management, le dispositif de formation évolue vers un système à la carte, en fonction des besoins détectés.

## **4. Les limites d'une généralisation à partir d'un secteur d'activité**

Les conclusions que l'on peut tirer d'une étude sectorielle sur la presse et l'édition sont certes instructives pour comprendre et anticiper les mutations du travail, mais une généralisation trop hâtive présente des risques. En effet, ce secteur est relativement privilégié dans la nouvelle économie de l'information, pour plusieurs raisons.

### **4.1 La nature même de l'activité**

L'information est la véritable matière première du secteur de la presse et de l'édition. Toutes les activités se rapportent à la collecte, à l'interprétation, à la sélection, à la mise en forme et à la présentation de l'information, naguère sur support papier, aujourd'hui et demain à travers une plus grande variété de canaux de diffusion. Il est donc logique que les TIC se situent au cœur des transformations des produits et des procédés. Les TIC sont incontournables dans toute analyse de l'évolution économique et des mutations du travail.

#### **Les impacts sur le travail dépendent du contenu informationnel de l'activité exercée.**

Ce n'est évidemment pas le cas dans toutes les branches d'activité. Pour mieux saisir ce qui peut différencier la presse et l'édition des autres secteurs en matière d'usages et d'impacts des TIC, on peut lui opposer trois autres cas de figure :

- Dans certains services, basés eux aussi sur la manipulation et le traitement de l'information, les TIC permettent des avancées importantes dans la codification et la standardisation des connaissances. C'est notamment le cas de la banque et de l'assurance. Il en résulte deux tendances opposées. D'une part, les TIC sont utilisées pour rationaliser et automatiser les services de base ; elles se substituent à la relation de service, avec des conséquences négatives pour l'emploi et les qualifications. D'autre part, elles servent de support à une personnalisation des services de haut de gamme et à un redéploiement vers des activités de conseil.
- D'autres services ont une composante relationnelle beaucoup plus importante : la santé, l'éducation, les services aux personnes. Les TIC y jouent un rôle tout à fait différent. Elles permettent une meilleure efficacité, un accès étendu à l'information, une meilleure flexibilité des prestations, mais elles ne se substituent pas à la relation de service proprement dite.
- Dans bon nombre d'industries, l'information n'est ni une matière première ni un produit, c'est un support pour la gestion. Les TIC

permettent avant tout de moderniser et de rationaliser les procédés de production. Elles servent de support à des stratégies de réorganisation. Quand elles transforment aussi les produits, c'est pour y incorporer davantage d'électronique ou pour augmenter la composante de services associés aux produits.

Dans toute extrapolation d'une branche d'activité à une autre, il importe donc de bien observer les relations entre les TIC et la nature même de l'activité du secteur.

#### 4.2 Les composantes de l'innovation

On distingue habituellement plusieurs composantes de l'innovation technologique : l'innovation de produit, l'innovation de procédé, l'innovation organisationnelle et l'innovation de marché.

Dans la presse et l'édition, ces quatre composantes de l'innovation sont présentes et elles sont assez équilibrées. Les procédés de mise en pages et d'impression ont certes été modernisés et rationalisés, mais cela s'est accompagné d'une diversification des produits et d'un développement de nouveaux produits, de nouveaux canaux de commercialisation et de nouvelles formes d'organisation, aussi bien dans les relations entre les entreprises que dans l'organisation du travail. A lire les chapitres 2 et 3, on aura certainement perçu un « souffle innovateur » qui traverse toute la filière de l'édition, d'amont en aval.

**Rares sont les secteurs qui présentent un bon équilibre entre les diverses composantes de l'innovation.**

Le dosage de ces quatre composantes de l'innovation a des conséquences sociales importantes. Alors que l'innovation de procédé induit souvent des rationalisations et des restructurations qui ont un impact négatif sur les emplois, les innovations de produit ou de marché peuvent conduire à la création de métiers nouveaux et d'emplois nouveaux. Quant aux innovations organisationnelles, elles débouchent sur un large spectre de situations nouvelles, qui vont d'un renouveau du taylorisme jusqu'à des priorités plus importantes pour la qualité de la ressource humaine (organisation qualifiante, entreprise apprenante, etc.).

Dans beaucoup d'autres branches d'activité, le dosage des composantes de l'innovation est déséquilibré au profit des innovations de procédé. Ce dosage est donc une autre dimension importante à prendre en compte dans toute extrapolation.

#### 4.3 Le professionnalisme

Dans la presse et l'édition, il y a toujours eu un degré élevé de professionnalisme, à tous les niveaux de qualification, depuis l'ouvrier d'imprimerie jusqu'au journaliste ou à l'éditeur. Certes, des métiers traditionnels ont disparu suite aux vagues successives d'informatisation, mais de nouveaux profils professionnels qualifiés sont apparus. Ces nouveaux profils sont étroitement liés aux usages des TIC : PAO, infographie, conception de sites, gestion de bases de données, gestion

électronique de documents, etc. Dans ces métiers, la technologie change, mais continue à être le substrat des qualifications et des compétences. Dans d'autres métiers, les TIC sont devenues un outil indispensable à l'exercice de la profession : c'est déjà le cas des journalistes et des graphistes, ce sera dès demain le lot des libraires.

**Le  
professionnalisme  
basé sur les TIC  
est un atout de la  
presse et de  
l'édition, pas  
toujours  
généralisable.**

Cette forme de professionnalisme basé sur les TIC n'est pas répandue dans toutes les branches d'activité. On rencontre des situations diamétralement opposées, où les TIC vident certains métiers de leur contenu, pour les transformer en emplois banalisés et interchangeables. Par exemple, alors qu'un logiciel de PAO peut accroître l'autonomie et la créativité de ses utilisateurs, des progiciels de gestion intégrée du type SAP peuvent vider de leur substance les tâches des comptables ou des magasiniers. On rencontre aussi des situations où le professionnalisme a peu de choses à voir avec les TIC : c'est le cas de l'enseignement, de la santé, de l'aide sociale, où la dimension relationnelle est primordiale, ou de certaines professions manuelles ou artisanales.

Ici encore, il faut donc se garder de toute généralisation hâtive du constat « nouvelles technologies, nouveaux métiers ».

## **5. Des changements révélateurs de tendances plus profondes**

Sans se départir de ces consignes de prudence, les conclusions formulées sur la base de l'étude sectorielle de la presse et de l'édition permettent néanmoins d'esquisser une série de réflexions qui ont une portée plus large et qui concernent certaines tendances structurantes dans le développement de la « société de l'information ». Quelques recommandations sont également formulées sur base de cette analyse de tendances.

### **5.1. Tendances structurantes et changements à long terme**

#### **L'émergence d'un nouveau modèle industriel**

Le processus d'innovation dans la presse et l'édition confirme au moins deux caractéristiques du nouveau modèle industriel qui est en train de se construire.

**Structures souples  
et pilotage par la  
demande sont  
deux  
caractéristiques  
de l'innovation.**

D'une part, du point de vue de la structure des entreprises, des formes d'organisation plus souples, basées sur des réseaux et des partenariats, constituent un modèle efficace lors de la phase de conception et de lancement de nouveaux produits et services. Même de grands groupes de presse ont créé de petites structures à géométrie variable pour développer leurs nouveaux produits et services. Ces structures présentent des avantages en termes de dynamisme et de capacité commerciale, dans la mesure où elles peuvent aussi vendre du savoir-faire à d'autres entreprises. Toutefois, il n'est pas certain que ces structures souples et

réticulées seront encore les plus adéquates dans les phases ultérieures de diffusion des innovations.

D'autre part, le « pilotage par la demande » est un trait dominant dans l'évolution des produits et des services. C'est un critère déterminant dans le succès ou l'échec d'une innovation. Lorsque plusieurs options technologiques sont en compétition, comme par exemple autour du livre numérique, c'est un jeu complexe d'adaptation à la demande et d'influence sur celle-ci qui procure des avantages comparatifs aux différents acteurs en présence.

### **Une nouvelle approche de l'information**

L'accès en ligne à une offre d'information de plus en plus abondante et diversifiée soulève une série de questions relatives à la notion même d'information, dans un environnement marqué par les TIC. L'évolution du travail des journalistes nous apprend qu'un des défis à relever est la capacité de faire face à une surabondance d'informations, que l'accès en ligne semble mettre toutes sur le même pied. Ces informations sont pourtant de nature et de provenance très diverses. Les journalistes sont confrontés à de nouvelles exigences de contrôle de la qualité des sources et de vérification des faits et des données. La mise en place de « tours de contrôle » entre la rédaction et la publication est une image forte : elle sous-entend qu'il faut gérer des flux, des délais, des priorités, des aléas, mais aussi des risques.

**Si l'avalanche informationnelle est un défi pour les professionnels de l'information, que dire de tous les autres ?**

Si ces défis sont déjà difficiles à relever pour les professionnels de l'information que sont les journalistes, que dire alors des autres travailleurs et du grand public ? Dans de nombreux métiers de l'industrie et du tertiaire, les travailleurs sont aujourd'hui concernés par l'avalanche informationnelle. Le mélange permanent d'informations significatives et insignifiantes, de même que l'absence de « filtre organisationnel » dans la transmission de l'information, sont des sources de fatigue mentale et de stress. La capacité de sélectionner, hiérarchiser, éliminer et mémoriser devient un atout important.

Un autre enseignement de l'étude sur la presse et l'édition porte sur l'importance de l'archivage. Les archives sont la mémoire du passé. En plus, elles deviennent aujourd'hui la mémoire des réseaux. Naguère apanage des historiens et des documentalistes, elles deviennent celui des gestionnaires de bases de données. Elles constituent un rempart contre la volatilité de l'information en ligne. Toutefois, les TIC permettent aussi d'exploiter d'une manière beaucoup plus accessible le formidable patrimoine que représentent les archives accumulées par les journaux et les centres de documentation, sans parler des collections des bibliothèques. Deux exemples montrent l'intérêt des TIC dans ce domaine : d'une part, les sites des quotidiens offrent ou commercialisent un accès étendu à leurs anciens articles ; d'autre part, l'impression numérique permet d'éditer à la demande des ouvrages rares ou anciens.

### **Un nouveau concept de métier**

On savait déjà que le concept d'emploi « standard » ou « typique », hérité du modèle de l'entreprise fordienne, était de moins en moins adapté aux transformations technologiques et industrielles qui caractérisent la société de l'information. Il n'en faut pour preuve que le développement de nombreuses formes de travail atypiques, qui illustrent comment les employeurs répondent souvent à l'incertitude par la précarité, de même que la difficulté des partenaires sociaux à s'entendre sur de nouveaux compromis entre flexibilité et sécurité.

**Les nouveaux profils sont des agrégats de qualifications et de compétences.**

Ce n'est pas seulement la notion classique d'emploi qui change, mais aussi la notion de métier. Ce n'est pas un pur artifice de langage si le terme « profil professionnel » se substitue au terme « métier ». Les nouveaux profils professionnels sont des agrégats de qualifications et de compétences : de solides compétences de base, des qualifications spécialisées (techniques, commerciales, informatiques), souvent pluridisciplinaires, des aptitudes à la communication, la capacité de travailler en équipe ou en réseau. Ces agrégats de qualifications et de compétences ne sont pas articulés autour d'une discipline, mais autour d'un projet, d'un rôle dans une organisation. C'est dire s'ils peuvent être instables et s'ils demandent une adaptation continue.

### **De nouveaux rapports sociaux**

La presse et l'édition illustrent deux phénomènes importants et parallèles : d'une part, la difficulté des employeurs à se positionner collectivement dans le dialogue social d'autre part, le déclin du syndicalisme de métier et du syndicalisme de branche. Les nouvelles entreprises sont souvent des PME ou des TPE, elles se situent à cheval sur plusieurs branches d'activité, tandis que les travailleurs se sentent à l'étroit dans des regroupements syndicaux qui ne permettent pas de coaliser des expériences et des intérêts similaires.

Tout ceci confirme simplement que la nouvelle organisation de l'économie ne sera socialement performante que si une nouvelle organisation des relations collectives de travail se met aussi en place.

Par ailleurs, le développement du travail indépendant sous forme contractuelle, bien illustré par les cas des journalistes free-lance et des professionnels du graphisme et du prépresse, soulève la question des dispositifs statutaires intermédiaires entre le salarié et l'indépendant, de même que celle des passages d'un statut à l'autre au cours d'une carrière. C'est ici l'adaptation du droit du travail qui est en jeu.

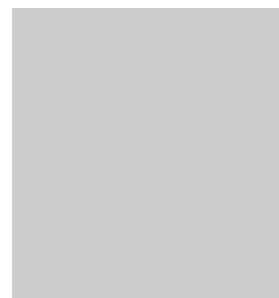
## **5.2 Pistes pour des recommandations**

L'objet de cette étude est d'abord de décrire, d'analyser et d'interpréter des tendances significatives et structurantes dans l'évolution des formes de travail liées aux TIC. Il n'est toutefois pas sans intérêt de terminer ce chapitre de conclusions en reprenant, sous la forme de pistes de recommandations, quelques idées qui ont déjà été développées plus

amplement dans ce rapport et qui pourraient améliorer ou enrichir certaines politiques menées au niveau de la Région ou de la Communauté française, notamment :

- Au niveau des *politiques d'innovation technologique* : favoriser les innovations de produit et les innovations de commercialisation, en donnant une priorité à l'engagement et à la formation de ressources humaines pour innover ; soutenir également les entreprises dans leur capacité à mettre en œuvre et à gérer les innovations organisationnelles.
- Au niveau des *politiques de formation professionnelle* : renforcer le modèle du centre de compétences sectoriel dont Technofutur-CEPEGRA constitue un bon exemple, tout en élargissant l'accès à ce type de formation pour des travailleurs provenant d'autres secteurs, où se développent également des métiers et des compétences liées à l'édition ; d'une manière générale, renforcer les programmes de formation conçus autour des « agrégats de compétences » qui caractérisent les nouveaux emplois.
- Au niveau des *politiques sociales* : favoriser une nouvelle configuration des relations collectives de travail dans les branches d'activité liées à l'information et à la communication ; œuvrer, en collaboration avec le pouvoir fédéral, à une amélioration du cadre juridique et statutaire pour les nombreux « professionnels » qui se retrouvent dans une zone grise entre le salariat et le travail indépendant.
- Au niveau des *politiques culturelles* : promouvoir l'intérêt pour le livre et la presse, en montrant leur complémentarité avec les nouveaux produits d'édition électronique ou en ligne ; soutenir la diversité et la capacité d'innovation de la presse quotidienne et périodique et du secteur de l'édition.
- Au niveau des *politiques de télécommunication* : favoriser un accès peu coûteux et de bonne qualité technique aux services en ligne, de manière à stimuler la demande de nouveaux services d'information et d'édition.

Vastes chantiers, dont on ne soupçonne pas l'ampleur en passant la porte d'un print-shop ni en cliquant sur le site de son quotidien préféré...



## Bibliographie

### Références

- Bourdier J.-C., *La Presse électronique*, Ministère de la poste, des télécommunications et de l'espace, Paris, 1997.
- Brousseau E., "The governance of transactions by commercial intermediaries : an analysis of the re-engineering of intermediation by electronic commerce", in the *Proceedings of the Third Conference of the International Society for Institutional Economics*, Washington, September 1999.
- Bureau International du Travail, *Colloque sur la technologie de l'information dans l'industrie du spectacle et des médias : répercussion sur l'emploi, les conditions de travail et les relations professionnelles*, BIT Genève, 2000.
- Charles D., "Information technology and production systems", in Daniels & Lever Eds., *The global economy in transition*, Longman, London, 1996.
- Commission européenne, *Electronic Publishing - Développements stratégiques de l'édition européenne à l'horizon de l'an 2000*, Bruxelles, 1997.
- Dang Nguyen G., *Du commerce électronique à l'intermédiation électronique*, dans Brousseau E. & Rallet A. (Eds.), *Technologies de l'information, organisation et performances économiques*, Commissariat Général au Plan, Paris, mai 1999.
- Jéhanno E., *Enquête sur la filière du livre numérique*, Editions 00h00, Paris, 2001.
- LENTIC, *Le marché du livre de langue française en Belgique. Evolution 1996-1998*, Ministère de la Communauté française de Belgique, 2000
- Prospective Formation Emploi, *Les industries de la communication graphique*, La documentation française, Paris, 1994.
- Richardson R., "Travail flexible et adaptation des compétences", dans Vendramin P. & Valenduc G. (Eds.) *Le travail flexible à l'aube du XXIème siècle*, Actes de la conférence FLEXCOT, Bruxelles, Décembre 1999.
- Rouet F., *Le livre : mutations d'une industrie culturelle*, La Documentation française, Paris, 2000.
- Ruellan D., Thierry D., *La presse locale assistée par ordinateur ou l'intérêt d'un mode coopératif de production de l'information*, dans *Nouvelles technologies de communication - impacts sur les métiers*, Ed. L'Harmattan, 1998.
- Technofutur CEPEGRA, *Analyse des offres d'emploi dans les métiers graphiques*, Charleroi, août 2000.

Vendramin P., Valenduc G., *L'avenir du travail dans la société de l'information*, Ed. L'Harmattan, Paris, 2000.

Vendramin P., Valenduc G., Rolland I., Richardson R., Gillespie A., Belt V., Carré D., Maugéri S., Combès Y., Ponzellini A., Pedersini R., Neri S., *FLEXCOT: Flexible work practices and communication technology*, Report for the European Commission, SOE1-CT97-1064, Brussels, February 2000.

### Articles de presse

De Hesselle L., Legrand D. et Simon C., *Le livre virtuel émerge, mais le livre réel résiste*, un dossier du journal Le Soir, 1/09/2000.

Haubruge P. et Maury P., *L'édition accouche d'une souris*, Le Soir du 9 février 2001

Bouvier P., *Le livre électronique sortira-t-il de sa niche ?*, Le Monde 14 janvier 2001.

Pisani F., *Booksense, La réponse des libraires indépendants à Barnes & Noble et Amazon*, Le Monde, 9/08/2000

Linard A., *A la même enseigne*, dans la lettre de l'AJP, N°11, décembre 2000.

Media Marketing, Dossier « La PQ consolide », 1999.

Hachez T., *Presse écrite, printemps trompeur*, dans Démocratie, N°3, 1/02/2001 ;  
*Presse écrite, malaises dans l'arrière-boutique*, dans Démocratie, N°4, 15/02/2001

Duretz M., *Les éditeurs en ligne*, Le Monde, 14 janvier 2000.

Livres Hebdo n°365, vendredi 21 janvier 2000, p8.

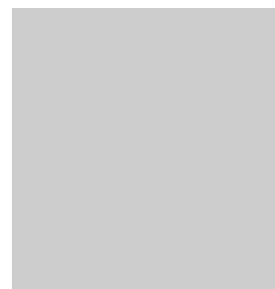
Havas MAG, Le mensuel du groupe, n°9, juin 2000, p 6.

Media Marketing, *Dossier « PQ oct-nov 2000 »* réalisé par Ine van Dongen, Vincent Delannoy, Hans Sterkendries et Frédéric Bouchar.

Orsenna E., *Nomade en ligne*, Le Soir, 9 février 2001

Antoine F., *La fin du livre ?*, Trends tendances, N°35, 31 août 2000.





# Table des matières

**PRÉSENTATION** ..... 5

**CHAPITRE 1**  
**LES TIC ET LES NOUVELLES FORMES DE TRAVAIL**..... 9

1. DES CHANGEMENTS DANS L'ORGANISATION DE L'ÉCONOMIE ..... 9

    1.1. *Un système de production flexible pour répondre à une demande diversifiée* ..... 9

    1.2. *La structuration d'entreprises réseaux* ..... 11

    1.3. *Le développement de l'externalisation (out-sourcing)*..... 12

    1.4. *L'expansion du commerce électronique et la transformation des intermédiaires commerciaux* ..... 14

2. DES CHANGEMENTS DANS L'ORGANISATION DU TRAVAIL..... 16

    2.1. *Une diversification de la flexibilité du travail*..... 16

    2.2. *L'intensification du travail*..... 17

3. LA TRANSFORMATION DES QUALIFICATIONS ET DES COMPÉTENCES ..... 19

    3.1. *Plusieurs scénarios pour l'évolution des qualifications professionnelles*..... 19

    3.2. *Qualifications et compétences* ..... 21

4. DES HYPOTHÈSES À VÉRIFIER DANS L'ÉTUDE SECTORIELLE..... 22

    4.1. *Par rapport aux changements dans l'organisation de l'économie*..... 22

    4.2. *Par rapport aux changements dans l'organisation du travail*..... 23

    4.3. *Par rapport à la transformation des qualifications et des compétences*..... 23

**CHAPITRE 2**  
**LA PRESSE ET L'ÉDITION DANS LA NOUVELLE ÉCONOMIE DE L'INFORMATION** ..... 25

1. L'INDUSTRIE GRAPHIQUE ..... 25

    1.1. *La structure de la branche d'activité*..... 25

        Prépresse, impression, finition : la terminologie utilisée ..... 25

        L'évolution du nombre d'entreprises ..... 26

        La répartition des marchés ..... 28

        L'emploi ..... 28

        La santé économique des entreprises ..... 30

    1.2. *Les caractéristiques technologiques du secteur* ..... 30

        Le prépresse ..... 30

        L'impression et la finition ..... 31

        Le stockage et le transport des données ..... 32

1.3.	<i>La diversification vers les produits électroniques</i> .....	32
	La création de sites Web.....	32
	La gestion documentaire et l'édition électronique .....	32
	L'impression numérique.....	33
2.	LES ÉDITEURS DE LA PRESSE QUOTIDIENNE .....	34
2.1.	<i>L'évolution du marché des quotidiens francophones</i> .....	34
2.2.	<i>Structure des différents groupes de presse de Wallonie et Bruxelles</i> .....	37
2.3.	<i>L'emploi dans la presse quotidienne</i> .....	39
2.4.	<i>Les caractéristiques technologiques du secteur</i> .....	42
	Les systèmes informatiques rédactionnels.....	42
	Les logiciels de PAO.....	43
	Les réseaux intranet et Internet, les lignes RNIS .....	43
	Les téléphones mobiles et ordinateurs portables.....	43
	La technologie du computer-to-plate.....	43
	Les moteurs de recherche .....	44
2.5.	<i>La diversification de la presse vers les produits électroniques</i> .....	44
	Les différents axes du développement en ligne des journaux .....	45
	La différenciation de l'édition en ligne et de l'édition papier .....	45
	Les nouveaux produits éditoriaux.....	46
	L'autonomisation des informations-services : l'exemple des offres d'emplois.....	47
	Le commerce électronique « business-to-business ».....	48
	Le commerce électronique « business-to-consumer ».....	49
	Le portail Charline.be, un avant-goût des quotidiens régionaux en ligne ?.....	50
2.6.	<i>Un nouveau modèle économique pour la presse ?</i> .....	51
	Les revenus de l'édition en ligne .....	52
	Edition électronique et édition papier : substitution ou complémentarité ?.....	53
3.	LES ÉDITEURS DE LIVRES.....	54
3.1.	<i>L'évolution du marché du livre de langue française en Belgique</i> .....	54
	Tendances générales.....	54
	Évolution des ventes par catégorie éditoriale .....	55
	Évolution des ventes par « nationalité » des ouvrages.....	56
3.2.	<i>L'activité économique des éditeurs belges de langue française</i> .....	56
	Évolution du chiffre d'affaires des éditeurs belges de langue française .....	57
	Évolution du chiffre d'affaires par catégorie d'ouvrages .....	58
3.3.	<i>L'emploi</i> .....	58
3.4.	<i>Les caractéristiques technologiques</i> .....	60
3.5.	<i>Diversification vers les produits multimédias, l'édition électronique et le commerce électronique</i> .....	60
	Qu'est-ce qu'un livre numérique ? .....	60
	Les éditeurs électroniques .....	64
	En France .....	64
	Aux États-Unis .....	66
	En Belgique .....	66
	De nouveaux acteurs ?.....	68
	Quel marché pour l'édition électronique ? .....	69
	Un changement de raisonnement économique? .....	69
4.	LES DIFFUSEURS, DISTRIBUTEURS ET LIBRAIRES.....	71
4.1.	<i>Les caractéristiques économiques des diffuseurs et distributeurs</i> .....	71
	Champ d'activité .....	71
	Les diffuseurs et distributeurs en Belgique francophone.....	72
	L'emploi.....	73

## TABLE DES MATIÈRES

4.2.	<i>Les caractéristiques économiques de la vente du livre et de la presse</i> .....	73
	La vente de livres.....	73
	Évolution du nombre d'entreprises et de l'emploi pour l'ensemble du commerce de détail de livres, journaux et périodiques.....	74
	Évolution du chiffre d'affaires du commerce de détail de livres, journaux, papeterie et fournitures de bureau.....	75
4.3.	<i>Caractéristiques technologiques</i> .....	75
	La diffusion/distribution et la vente des livres.....	75
	La diffusion/distribution et la vente des produits de la presse.....	76
4.4.	<i>Diversification du secteur vers le commerce électronique</i> .....	77
	Les diffuseurs et les distributeurs dans la chaîne du livre numérique.....	77
	L'adaptation des diffuseurs/distributeurs en Belgique francophone.....	78
	Les libraires dans la chaîne du livre numérique.....	80
	Les libraires belges francophones face à cette évolution.....	82
	Les perspectives pour la chaîne de diffusion/distribution et de vente de la presse.....	83
	Les distributeurs se lancent dans la e-logistique.....	84

## CHAPITRE 3

### TRAVAILLER DANS LA PRESSE ET L'ÉDITION À L'HEURE DES TIC..... 85

1.	L'INDUSTRIE GRAPHIQUE.....	85
1.1.	<i>L'évolution de l'organisation du travail</i> .....	86
	La « fusion » des métiers et des emplois.....	86
	La relation au client.....	87
	L'évolution de l'organisation du travail tout au long de la chaîne graphique.....	88
	L'évolution des frontières du secteur : une remontée vers l'amont de la chaîne ?.....	89
	Des entreprises réseaux ?.....	90
	Deux exemples concrets d'organisation en réseau.....	91
	Une alternative au modèle de l'entreprise réseau ?.....	93
	La question de l'externalisation.....	94
1.2.	<i>L'évolution des qualifications et des compétences</i> .....	95
	L'obsolescence ou l'élargissement des qualifications.....	95
	L'instauration d'une plus grande polyvalence.....	99
	Le besoin de qualifications nouvelles ou d'une adaptation des qualifications.....	99
	Le besoin accru de compétences transversales.....	101
	Le besoin de compétences liées aux TIC.....	102
1.3.	<i>La formation</i> .....	102
	L'offre sectorielle de formation professionnelle.....	102
	L'attitude des entreprises face à la formation.....	104
1.4.	<i>L'évolution des formes de travail</i> .....	105
	La flexibilité des horaires de travail.....	105
	Le travail à distance.....	105
	L'évolution des contrats de travail.....	105
	L'évolution des relations collectives de travail.....	106
2.	LES ÉDITEURS DE JOURNAUX.....	107
2.1.	<i>Systèmes informatiques rédactionnels et édition en ligne : des impacts organisationnels très différents</i> .....	108
2.2.	<i>Les changements organisationnels liés au système HERMES</i> .....	109
	Les fonctionnalités de HERMES.....	109
	Décentralisation de la mise en pages : la rédaction au centre du processus de fabrication.....	110
	Quels impacts sur le métier de journaliste ?.....	112

Un atelier de composition encore réduit .....	114
Le recul des heures de bouclage.....	115
Des économies d'échelle ? .....	116
Un besoin accru de contrôle de qualité.....	116
Un impact sur le produit .....	117
2.3. <i>Les aspects organisationnels du développement de l'édition en ligne.....</i>	117
Les changements dans l'organisation du travail et des métiers .....	118
S'adapter à un nouveau support et de nouveaux produits :	
les journalistes en première ligne .....	118
Les nouvelles tâches des journalistes électroniques .....	120
De nouvelles compétences ?.....	121
Vers une information en ligne en continu ?.....	122
Les développements en ligne, des entorses aux règles qui régissent la profession ? .....	122
En deuxième ligne : l'atelier de composition, les commerciaux, les archives, les correspondants locaux .....	123
2.4. <i>Des entreprises réseaux pour permettre la diversification ?.....</i>	126
Filiales et réseaux.....	127
Les métiers des travailleurs de Rossel Interactive Multimedia .....	129
2.5. <i>L'évolution des qualifications et des compétences.....</i>	129
Obsolescence ou élargissement des qualifications .....	129
L'instauration d'une plus grande polyvalence des travailleurs.....	130
Le besoin de qualifications nouvelles ou d'une adaptation des qualifications.....	130
Le besoin accru de compétences transversales.....	131
Le besoin de compétences liées aux TIC.....	132
2.6. <i>L'offre et les besoins de formation .....</i>	132
2.7. <i>L'évolution des formes de travail .....</i>	134
La flexibilité des horaires de travail .....	134
Le travail à distance .....	135
L'évolution des contrats de travail.....	135
L'évolution des relations collectives de travail.....	135
3. LES ÉDITEURS DE LIVRES.....	136
3.1. <i>Présentation de l'étude de cas.....</i>	136
3.2. <i>Évolution de l'organisation du travail et des métiers.....</i>	138
La numérisation et la structuration des contenus en vue de leur édition en ligne .....	138
Un travail conceptuel et d'étude de marché.....	141
Adapter le travail des éditeurs et des auteurs .....	142
Fidéliser un public cible et l'éduquer à la recherche d'informations en ligne ? .....	142
Des adaptations en aval ? .....	143
La question de l'externalisation .....	143
3.3. <i>Évolution des qualifications et des compétences.....</i>	144
Nouveaux besoins .....	144
L'organisation de la formation .....	144
3.4. <i>Évolution des formes de travail.....</i>	145
Le travail à distance .....	145
L'évolution des contrats de travail.....	145
Les relations collectives de travail.....	145
4. LES DIFFUSEURS, DISTRIBUTEURS ET LIBRAIRES.....	146
4.1. <i>Organisation du travail et métiers : le cas des Presses de Belgique.....</i>	146
L'enregistrement des commandes et la gestion du stock.....	146
L'exécution des commandes et la facturation.....	147
Les évolutions des activités de diffusion .....	148
L'évolution du département informatique .....	148

## TABLE DES MATIÈRES

4.2.	<i>Organisation du travail et métiers : le cas des AMP</i> .....	149
	Un projet global de réorganisation .....	149
	Le développement du travail par projet.....	150
4.3.	<i>Organisation du travail et métiers : les libraires</i> .....	151
4.4.	<i>Évolution des qualifications et des compétences</i> .....	152
	Adaptation des qualifications.....	152
	Le besoin de qualifications nouvelles .....	152
	Le passage de l'opération à l'événement.....	152
	Une déqualification de certains postes de travail.....	153
	L'instauration d'une plus grande polyvalence des travailleurs.....	153
	Le besoin accru de compétences transversales.....	153
	La nécessité de compétences liées aux TIC .....	153
	La formation.....	154
4.5.	<i>Nouvelles formes de travail</i> .....	154
	L'évolution des contrats et des horaires de travail.....	154
	Le travail à distance.....	155

## CHAPITRE 4

### LA PRESSE ET L'ÉDITION, UN SECTEUR EMBLÉMATIQUE ? ..... 157

1.	LES CHANGEMENTS DANS L'ORGANISATION DE L'ÉCONOMIE .....	157
1.1	<i>De l'entreprise intégrée à l'entreprise réseau ?</i> .....	157
1.2	<i>D'avantage d'externalisation ?</i> .....	158
1.3	<i>Un nouveau rôle pour les intermédiaires, à travers le commerce électronique ?</i> .....	159
1.4	<i>Complémentarité ou substitution entre produits traditionnels et produits numériques ?</i> .....	160
1.5	<i>Création ou destruction d'emplois ?</i> .....	160
2.	LES CHANGEMENTS DANS L'ORGANISATION DU TRAVAIL.....	161
2.1	<i>Une diversification des formes de travail flexible ou atypique ?</i> .....	161
2.2	<i>L'intensification du travail</i> .....	162
2.3	<i>Une expansion du travail à distance ?</i> .....	163
2.4	<i>Une recomposition des relations collectives de travail ?</i> .....	163
3.	LA TRANSFORMATION DES QUALIFICATIONS ET DES COMPÉTENCES .....	164
3.1	<i>Trois tendances dominantes</i> .....	164
	L'obsolescence ou l'élargissement des qualifications.....	164
	Une plus grande polyvalence des travailleurs.....	165
	Le besoin de qualifications nouvelles et la nécessité d'une adaptation des qualifications .....	166
	Des qualifications nouvelles .....	166
	Une adaptation continue .....	167
3.2	<i>Compétences transversales et organisations qualifiantes</i> .....	168
	Un besoin accru de compétences transversales.....	168
	Des organisations apprenantes ?.....	168
4.	LES LIMITES D'UNE GÉNÉRALISATION À PARTIR D'UN SECTEUR D'ACTIVITÉ .....	169
4.1	<i>La nature même de l'activité</i> .....	169
4.2	<i>Les composantes de l'innovation</i> .....	170
4.3	<i>Le professionnalisme</i> .....	170

5.	DES CHANGEMENTS RÉVÉLATEURS DE TENDANCES PLUS PROFONDES .....	171
5.1.	<i>Tendances structurantes et changements à long terme</i> .....	171
	L'émergence d'un nouveau modèle industriel .....	171
	Une nouvelle approche de l'information.....	172
	Un nouveau concept de métier .....	173
	De nouveaux rapports sociaux.....	173
5.2	<i>Pistes pour des recommandations</i> .....	173
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....		<b>175</b>
	<i>Références</i> .....	175
	<i>Articles de presse</i> .....	176
<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....		<b>177</b>