

L'URGENCE AU QUOTIDIEN

Patrick ROZENBLATT

SI la littérature sociologique consacrée au monde de la presse est abondante depuis quelques années, on peut cependant noter que le versant journalistique est plus volontiers fréquenté par les chercheurs que celui du secrétariat de rédaction. De même la question du contenu est-elle davantage objet d'étude que les enjeux liés aux processus de fabrication-diffusion. Cet article s'attache à les éclairer à partir d'une sociologie qui explore les mises « au travail en urgence » auxquelles sont soumises les différentes catégories de personnel du quotidien.

L'espace productif d'un quotidien se caractérise par l'ancienneté de l'usage du concept de « travail en urgence », qui pénètre tous les échanges qui se nouent pour aboutir *in fine* à la diffusion du produit auprès du lecteur. Par définition le quotidien est en effet un « produit frais », qui certes est loin d'épuiser ses charmes dans les 24 heures de sa parution, mais dont l'essentiel des ventes se réalise dans ce laps de temps. De sorte qu'une fois choisi le genre, du matin ou du soir, la gestion du processus de fabrication et l'organisation de la production ont de tout temps été tirées par l'aval. Pour qu'un client soit servi, il y

a trente ans à la criée et aujourd'hui en kiosque ou en magasin, le problème a toujours été posé de produire et de contrôler un compte à rebours susceptible d'assurer au mieux le service du produit.

Pour autant que l'ancienneté du concept soit avérée, il n'est pas dit que le sens même de l'urgence n'ait été très largement modifié ces dernières années par l'impact de nombreuses transformations dans les outils et dans les modes opératoires, dans la réécriture des métiers qui composent l'univers de la presse, tout comme à travers l'évolution des marchés de la publicité et de l'information. C'est pourquoi dans cette approche monographique nous nous attachons à discerner dans les changements ceux qui perturbent le sens de l'urgence et ceux qui ne font que bousculer les rythmes qui l'organisent. Nous sommes ainsi amenés à étudier comment le même temps standard s'intensifie et se dilate, inventant par la même une perception sans cesse renouvelée des limites de l'urgence.

Notre chance au cours de l'enquête est d'avoir pu mettre en perspective et en questions la propre représentation du temps construite par le journal à l'aune de l'analyse du travail produite par ses propres agents. L'exposition de notre analyse reprendra ici ce même processus passant de la description par le journal à la parole de ses membres. Nous l'analysons dans ces trois espaces indispensables configurant l'urgence quotidienne que sont la rédaction, l'impression et la diffusion (1). Pour chacun des espaces saisis, nous tentons de discerner comment « le travail en urgence » y est régi, comment il l'a été et l'interprétation que l'on peut donner aux changements, de même que nous étudions sous les mêmes modes « l'urgence dans le travail » en ébauchant une lecture hypothétique plaçant au centre de la confrontation et liant les trois services, une subjectivité différenciée de l'appréhension du temps. Mais, avant d'aller plus avant dans notre exploration préci-

(1). Pour l'espace de la rédaction nous éclairerons particulièrement la partie secrétariat en renvoyant aux ouvrages nombreux qui se rapportent aux aspects particuliers du métier de journaliste.

sons d'emblée ce que nous entendons par temps urgent.

Le temps urgent et ses formes

Comme tout autre forme sociale, le temps est une cristallisation produit de l'imagination créative des sujets qui s'organisent et non par la résultante d'une rationalité transcendante (2). En fait, comme le soutient Roger Sue « *en se donnant comme une trame apparemment objective qui organise les faits sociaux, le temps nous en révèle, au contraire, le caractère construit à partir d'un système de valeurs qu'il exprime* » (3). Dès lors, il est possible de saisir l'existence d'une pluralité des conceptions du temps qui peuvent coexister dans le cadre d'une confrontation sociale où temps dominants, temps dominés et temps marginaux ne tirent leur qualificatif que dans le cadre d'une configuration spécifique.

C'est dans le cadre de cette problématique que nous situons les innovations organisationnelles étudiées au sein d'un temps que nous nommerons temps de l'urgence. Ce temps de l'urgence, nous pouvons le définir en le déclinant autour de **deux formes** essentielles, inexorablement liées, que sont *le travail en urgence et l'urgence dans le travail*. **La première** saisit l'urgence comme constitutive d'une rationalisation du travail qui découpe le temps et l'espace d'activité, planifie les interventions et les rythmes, encadre en les imaginant les incidents pour tendre à une gestion en temps réels du process où aucun temps ne doit être perdu pour en accroître la fluidité. **La seconde** émerge comme urgence dans l'urgence lorsque intervient une rupture dans le processus de lissage de la mise au travail. Erreur, aléas, pannes ou tout autre événement dès lors qu'ils ne sont pas prévus imposent alors au travailleur de lutter, ponctuellement ou en

permanence contre le temps improductif qui s'écoule. Les concepts étant présentés nous pouvons entreprendre de pénétrer l'urgence au quotidien.

Le quotidien tel qu'il en parle

Un quotidien c'est une grande machine qui met en action plusieurs types de collectifs qui se trouvent indissolublement liés par la répétition journalière de séquences dont la coordination supporte très mal la moindre anicroche. On pense en priorité au groupe des journalistes, qui représentent, un quart des effectifs de ce journal, puis à ceux de l'imprimerie dont les effectifs sont en baisse mais qui représente toutes catégories confondues, ouvriers et cadres techniques, plus du tiers de la population totale, enfin aux autres catégories de personnel qui, entre les gestionnaires et les commerciaux, pèsent également du même poids. Certains contribuent directement à la fabrication du produit, d'autres n'interviennent que plus indirectement, mais tous sont saisis, certes à des rythmes très différents, par l'écoulement du temps qui, tel chaque grain de sablier qui glisse, renseigne sur l'avancé d'un flux sans cesse renouvelé dont la parution du numéro du jour ne constitue qu'un temps fort et non un aboutissement.

Puisque le quotidien parle de lui-même, comment parle-t-il du travail en urgence, comment introduit-il la question du temps dans le flux, comment se représente-t-il l'urgence dans le travail, comment en parle-t-il de façon diversifiée selon les secteurs ? En faisant son portrait dans une publication, le journal nous donne à voir une représentation des perceptions qu'il véhicule autour de ces enjeux et l'intensité avec laquelle il en parle selon les lieux et les catégories de personnels qu'il met en scène (4).

(2) Castoriadis, 1975

(3) Sue, 1994, 85

(4) Ce document date de 1991 et certains changements importants sont intervenus depuis dans l'organisation du travail en urgence, notamment en aval du processus, ce qui permet de repérer comment la maîtrise du temps ne cesse d'échapper aux cadres dans lesquels on cherche à l'installer.

Loin d'être en première ligne dans l'urgence, les *employés administratifs* ne sont pas les derniers à s'exprimer à son propos. D'abord parce que leur travail, s'il ne prend pas en compte le rythme de celui des autres, peut devenir le facteur de l'urgence : un programme mal fait, un retard dans la prise d'un billet et, comme ils le disent, « ce travail d'apparence anodine peut bloquer la bonne marche du quotidien. Et croyez-moi, quand cela arrive, on se souvient de nous ! » Loin d'une intervention directe sur le déroulement du flux, ils sont néanmoins impliqués par cette représentation qu'ils se font de leur travail de bureau dans cet univers particulier que représente le journal quotidien. L'administration ne peut opposer ici ses délais à ceux de la production et si certains venaient à l'oublier la distribution à tous du produit achevé vient le leur rappeler : « Ici, contrairement aux autres entreprises, nous avons un résultat tous les jours, explique un des responsables des services généraux, à 13 heures, nous avons sous les yeux l'aboutissement des efforts réalisés chaque jour dans la maison. Et à chaque fois on a l'impression d'y avoir participé. Même de loin. » Pour cette catégorie, dont les horaires sont classiques, l'heure de parution des premiers numéros centre la représentation qu'elle se fait du point fort de l'organisation du travail en urgence et ce d'autant plus qu'elle se trouve localisée à proximité de l'imprimerie.

L'impression et l'ensemble des personnels qui y concourent sont eux totalement au cœur du process. Entre la rédaction et la commercialisation, les différentes phases qui s'ajustent donnent lieu à une planification rigoureuse qui doit se jouer des aléas de toute nature, qu'ils surgissent d'incidents techniques ou qu'ils s'avèrent être le produit de pannes sociales. Trois temps forts sont énoncés comme scandant l'urgence dans ce secteur : l'heure de finition du complet-plaques (12 h 35), l'heure de lancement des rotatives (12 h 45), l'heure fixée pour atteindre le volume requis pour assurer la diffusion le jour même (14 h 30). En deux heures, tout doit être réussi dans ce segment industriel du process où travail en urgence et urgence dans le travail ne

cessent de se bousculer. Le travail en urgence est d'abord présenté comme une belle mécanique qui associe les technologies les plus modernes aux savoir-faire traditionnels et récents des ouvriers du Livre. La plaque offset est ainsi fabriquée à partir des fax qui ont transmis le film de chaque page.

Le descriptif qui est donné de ces opérations rend parfaitement compte de cette relation homme-technologie et mérite d'être largement cité. « Dès leur tombée, les négatifs sont retouchés à la gouache, avant de servir à la copie des plaques. Chacun d'eux est également analysé au scanographe afin d'en mesurer les transparences et les opacités. "Ces informations sont directement transmises à l'ordinateur central, explique le responsable de l'atelier. Il peut dès maintenant préréglé les vis d'encrier des rotatives." La plaque offset est, quant à elle, insolée, puis, sur une même ligne de traitement, pliée en tête et en pied. Elle en ressort transformée : la page est là, parfaitement reproduite sur un support métallique dans les tons gris et vert... Derrière le passe-plaques, des ouvriers en tenue bleue emportent lesdistes plaques vers les rotatives. Dans une dizaine de minutes, elles seront accrochées sur les cylindres des deux machines.

« Dix mètres de hauteur, 25 mètres de longueur chacune, des passerelles et des cônes de pliage en acier poli : les deux rotatives sont imposantes. Le chemin de papier est prêt : des bandes blanches de 128 centimètres de large défilent entre les cylindres. Les machines sont encore à l'arrêt. Dans la salle des pupitres les responsables font les dernières vérifications. Tout est informatisé. Il est 12 h 35, un grondement sourd, les deux machines s'ébranlent lentement. Les bandes de papier défilent de plus en plus vite. Les premiers journaux sortent des rotatives. Dix mille exemplaires à l'heure au démarrage. "Une vitesse de départ", précise l'un des conducteurs de la rotative, pianotant sur son clavier. Une pression sur l'un des boutons, et un exemplaire tombe dans une glissière, à deux pas du pupitre. Il s'en saisit, le feuillet rapidement, repère en un instant les imperfections. "La page 23 est trop

haute, il faut la redescendre un peu, crie-t-il. La 48 aussi." Debout devant l'un des trois pupitres de commande de la rotative, l'un de ses collègues pianote sur son clavier. Quelques petites corrections et le registre des deux pages se modifie. Le bandeau retrouve sa place. Cette fois, la hauteur de la page est bien choisie.

« Mais la course se poursuit. La rotative tourne ; tout n'est pas encore parfait. Des centaines de journaux sont lâchés dans une des deux bennes d'évacuation des "mauvaises". Un nouvel exemplaire tombe dans la glissière. Il faut feuilleter de nouveau, vérifier les hauteurs, les couleurs et les blancs. "La 34 est trop noire, il faut rajouter de l'eau, lance le conducteur en se saisissant d'un nouvel exemplaire. Vous avez modifié le rouge de la 3 ?" Un dernier coup d'œil aux exemplaires tout juste sortis de la rotative. Les réglages sont faits. Le tirage des "bonnes" peut commencer. "Il faut toutefois rester là et surveiller en permanence, explique l'un des responsables du pupitre. Quand les bobines changent automatiquement, il faut modifier un peu les réglages. Le papier ne réagit pas toujours de la même façon. Nous restons vigilants." Sur l'écran de contrôle, la cadence de tirage augmente peu à peu. Quinze, vingt, trente, quarante mille exemplaires. Les rotatives s'acheminent peu à peu vers leur vitesse de croisière : près de soixante-dix mille exemplaires à l'heure. Près de vingt exemplaires à la seconde. A la queue leu leu, des milliers d'exemplaires, saisis par le dispositif à pince d'une bande convoyeuse, partent vers la salle d'expédition. »

On tient là une brillante description du travail en urgence dans le quotidien, d'où sont exclus vitesse et précipitation. Chaque geste y est mesuré, empreint même d'une certaine lenteur afin de permettre les réglages et calages requis pour tenir la qualité. Commence alors le temps de la course, qui est aussi celui de l'urgence dans le travail. Car on a beau démarrer lentement, telle la tortue de la fable, des incidents de production peuvent se produire. Les textes en parlent très peu. Rien dans cette description, et seulement quelques mots ailleurs, dans un papier sur

les coulisses de l'imprimerie, qui disent pourtant l'essentiel. « La plus grande difficulté ne réside pas tant dans la simple surveillance du bon fonctionnement des machines : ordinateurs et automates programmables facilitent bien des choses, qu'il s'agisse du réglage des couleurs ou du changement automatique de bobine "à la volée". La vraie difficulté consiste à harmoniser, à intégrer au sein d'une chaîne de production continue (ce que l'on appelle un "flux tendu") des segments qui ont tendance à se comporter de façon trop autonome... Le moindre grain de sable qui enraye le flux continu entraîne un arrêt momentané de la production, donc fait perdre des minutes précieuses et, par voie de conséquence, des ventes... C'est dire l'importance du personnel qui assure le contrôle de la chaîne... le rôle essentiel que jouent les équipes de maintenance qui assurent une veille technologique avant, pendant, et après la production, prêtes à parer à tout incident. » Éloge de l'homme qui détient seul les clés de l'adaptation aux aléas. Le papier peut casser, une pièce peut lâcher et chaque seconde coûte. Au final tout va dépendre de la réactivité individuelle et collective à l'événement. Mais ici, même l'urgence dans le travail tend à être intégrée dans la planification du travail en urgence car si les textes de présentation ne le disent pas, l'objectif fixé en volume pour 14 h 30 ne se cale pas sur un tirage produit à une vitesse de 70 000 exemplaires l'heure par rotative, mais sur une vitesse moyenne de 50 000 exemplaires qui intègre moult incidents postulés. Ici comme ailleurs sur d'autres segments du process rien ne peut être laissé au hasard.

La diffusion et l'ensemble des services commerciaux qui l'organisent prolongent la description du travail de l'imprimerie mais échappent à l'égrenage intensif du temps. Certes, « les moteurs ronflent » sur le parking mais tout semble aller de soi comme si à l'époque, en 1991, l'urgence de la diffusion se faisait moins pressante et n'engageait pas à la même intensité dans la tentative quotidienne de maîtriser le temps. Quelques grands principes sont néanmoins énoncés dans un article sur

« Les chemins qui mènent au lecteur ». « Tout quotidien est un produit très périssable : sa durée de vie est très courte, vitesse d'acheminement et ponctualité de livraison sont donc fondamentales pour la régularité d'achat. »

La programmation sur Paris annonçait les journaux en kiosques pour 14 h 30 et la diffusion le soir même en province n'existait pas alors avec la même intensité. Nous verrons qu'il n'en est plus du tout de même aujourd'hui. A l'époque, il s'agissait de gérer une rapidité certaine dans la livraison, alors qu'aujourd'hui sans perdre cette qualité il faut en plus produire des ajustements incessants pour tenter d'obtenir un niveau de ventes optimal. En effet, la crise de la publicité modifie en profondeur la structure des recettes des journaux. Dans le passé la vente rapportait moins de 50 % des ressources alors qu'aujourd'hui elle doit en assurer plus des deux tiers. En quelques années la gestion de la diffusion est donc devenue une urgence essentielle à traiter.

Avec le service *publicité*, on se rapproche de la rédaction du journal. La publicité joue en effet un rôle déterminant dans la vie du quotidien. On vient de le voir à travers la baisse des ressources, avec les conséquences qu'elle entraîne, mais là ne s'arrête pas son poids. Des insertions et ressources publicitaires ressort également un élément moins connu mais essentiel : le nombre global de pages sur lequel l'information du quotidien va s'étendre. Est-ce pour cette raison que le tout petit article, moins d'une demi-colonne, qui titre « Une journée à la publicité » prend comme image « la ruche » pour décrire l'activité du service ? Combiner les rythmes entre les besoins de la parution quotidienne, où chaque instant compte, et les relations avec les clients, dont les campagnes sont programmées parfois longtemps à l'avance, mais qui aussi souvent cherchent un emplacement pour le lendemain, voilà le menu de ce service pour lequel le temps ne semble jamais s'arrêter si l'on se fie à l'image qu'on nous en donne. Rythmes courts et rythmes lents doivent s'y combiner en permanence pour tous les métiers qui s'y trouvent représentés, d'autant plus que les

inserts publicitaires prennent leur place dans le quotidien mais aussi dans les suppléments hebdomadaires fabriqués l'après-midi « au calme ». La programmation des pubs ne doit pas laisser de place au hasard, aucun retard n'est permis, mais au moment de la rencontre avec la rédaction nous verrons que l'urgence dans le travail peut quand même surgir là où on ne l'attendait pas.

Si une représentation anthropocentrée du temps existe, elle s'exprime à travers la façon dont le journal présente l'organisation du travail en urgence, qui place au cœur de l'exposé les services de *la rédaction*. Le choix d'égrener le temps en commençant par une heure plutôt que par une autre est révélateur de cette perception. Pourtant le chapeau qui introduit à une journée de la vie du journal donne à penser qu'il existe une circularité certaine du temps dans cet univers où « les journées commencent tôt et semblent ne jamais finir », mais très vite il recentre sur l'aurore, qui fixe l'ouverture de l'action qui s'engage pour gagner quotidiennement « une bataille contre la montre ».

L'univers de l'urgence rédactionnelle se structure autour de quelques heures clés. A 7 h 45 se tient dans le bureau du directeur la conférence de rédaction. Tous les responsables de service, debout, présentent leur menu, les arbitrages se font sur la place accordée à chaque rubrique et « la une » est ébauchée. Au terme de l'échange chacun sait combien de colonnes lui sont attribuées et devra s'en contenter. Certains papiers déjà écrits seront écourtés ou reportés et ceux qui sont à faire devront s'ajuster. Chaque responsable de service est alors en charge de faire transmettre sa copie à heure fixe au secrétariat de rédaction, tel le service politique, qui doit avoir bouclé tous les jours pour dix heures.

Vers 10 heures, justement, c'est le moment où les secrétaires de rédaction passent de l'ébauche des pages qu'ils ont préparées à leur réalisation pratique. « On a fait une esquisse grossière avec les indications qui nous sont données le matin et on remanie peu à peu au fur et à mesure de l'arrivée de la copie. Mais la plupart du temps, ça ne colle pas vraiment ! Souvent les papiers n'ont pas la taille prévue. » Commence alors ce qui s'ap-

pelle la grande braderie : entre les articles trop courts et les articles trop longs on rééquilibre les pages. Les éléments de « la une » se confirment les uns après les autres mais le secrétariat vit ce temps en guettant l'info à saisir à chaud. Le terminal se met à sonner : un petit bruit discret qui signale une information importante. Le secrétaire de rédaction pianote, appelle les dernières dépêches et découvre l'« urgent ». « ça y est, on tient un des sujets de "une", tout va être décalé. » L'urgence dans le travail urgent vient de faire son apparition, il faut alors rapidement s'ajuster pour faire vivre l'information qui vient d'être saisie. Le travail des journalistes, des documentalistes, des correcteurs s'inscrit en permanence tout au long de ces heures qui forment les rythmes de leur activité matinale. Mais si les deux premières catégories commencent à souffler un peu au milieu de la matinée, le rythme et l'intensité de l'activité des correcteurs eux ne cessent de s'accroître jusqu'au montage final (5).

Dernière échéance décisive, l'heure du « complet-typo » marquera vers 12 h 15 la fin d'une étape décisive dans la fabrication du produit. Avant elle tous les métiers techniques contribuant à la réalisation de la page auront été mobilisés, métiers dont la plupart semblent devoir se fusionner avec celui de secrétaire de rédaction tant les logiciels informatiques permettent aujourd'hui de procéder par une programmation standardisée. Les pages peuvent alors être envoyées par télécopie à l'imprimerie. L'atelier se vide peu à peu pour se remplir de nouveau plus tard avec les équipes d'après-midi, qui travaillent sur les suppléments hebdomadaires et des publications mensuelles. L'urgence a été transférée ailleurs, elle ne sera de retour que demain.

LE TRAVAIL EN URGENCE
ET L'URGENCE DANS LE TRAVAIL
DANS TROIS SERVICES
ESSENTIELS : RÉDACTION,
IMPRIMERIE, DIFFUSION

Cette présentation globale que le journal fait lui-même de l'organisation mise en

place pour tenir le pari d'une réussite journalière laisse déceler que chacun des services contribuant à cette réussite institue sa propre représentation de l'urgence. Planification du temps, gestion des aléas, enjeux spécifiques à chaque service sont autant de dimensions qui permettent de comprendre l'existence de regards particuliers mais aussi de saisir leur articulation. Reprenons la visite par la rédaction.

La rédaction

L'entretien qui se déroule avec un responsable de la rédaction va confirmer une grande partie du message donné par le journal. Mais, lui-même étant passé par de nombreuses positions professionnelles, de journaliste à secrétaire de rédaction, l'échange que nous avons permis de pénétrer plus avant dans les arcanes de cet espace. Il y a le plan qui sert de fil conducteur, les incidents qui perturbent, les conflits qui rendent la coopération problématique, et les changements de rythme auxquels chacun doit s'adapter.

Le cours normal des choses :

Désormais l'informatique règne en maîtresse sur la rédaction. Tout passe par elle, de l'arrivée des dépêches, des correspondances à l'écriture des articles « frais » ; ouvrir son terminal est devenu un des premiers gestes à accomplir à son arrivée. Dès 6 heures les premiers rédacteurs sont là, mais la grande masse n'arrive que vers 7 heures. Consultation des textes des correspondants transmis par modem, des dépêches d'agences, rédaction d'articles nouveaux sont au menu du début de matinée.

Cette activité matinale s'inscrit dans un processus dont le point de départ remonte en fait au milieu de la journée de la veille. A 12 h 30 il y a en effet une réunion au secrétariat de rédaction pour préparer le numéro du lendemain. « *Les chefs de service viennent et on attribue un colonnage prévisionnel en fonction de leurs propositions. Par exemple, hier on savait qu'il y aurait*

(5) Un article est relu au moins trois fois.

un ensemble sur l'Afrique du Sud mais on ne savait pas qu'on aurait cet article exclusif sur la Libye. Parfois des articles n'arrivent pas et d'autres parviennent qu'on n'attendait pas. On peut aussi faire le point sur le numéro qui vient de paraître. Après il peut y avoir encore la parution d'un numéro exceptionnel au cas où mais tout ça doit avoir lieu avant 15 h 30, il y a pour ça une personne d'astreinte dans chaque service et un secrétaire de rédac. »

La prévision oriente déjà une part importante du travail rédactionnel. La maîtrise de l'urgence passe dans ce secteur par la réalisation en amont du maximum de copies et de mises en page. Tout ce qui est supplément a été fabriqué la veille, mais aussi la 2 (courrier, débat), les pages exceptionnelles, une page culture sur deux en fonction des événements, la page programme télé sauf la critique écrite le jour même, soit en gros dix pour cent du journal. « *Le lendemain, la chronique télé doit être reçue à 6 h 30, c'est-à-dire qu'elle doit être écrite quand le chroniqueur veut entre 23 h 30 et le matin car le reste de la page a été préparé la veille, de même pour la météo on a un accord pour la recevoir avant 9 h 30.* » Toutes ces pages, celles déjà totalement prêtes et celles qui n'attendent plus que d'être complétées, vont être les premières à être transmises par fax vers l'imprimerie dès 10 heures. Important, mais modeste, ce travail prévisionnel permet de dégager un maximum de forces pour s'attaquer au pari journalistique journalier.

La conférence de rédaction de 7 h 45 permet des échanges sur la une et sur les papiers. Pendant ce temps-là, les journalistes travaillent sur les articles prévus par rapport à l'actualité. Il existe une incertitude sur les signes qui vont leur être finalement attribués, mais la conférence se termine vers 8 h 10 et ils peuvent alors rapidement ajuster.

« *A la conférence on commence par la une, les gros titres, le bulletin étranger. Puis sont abordés les éléments forts de chacun des services. Par exemple, ce matin il y a eu l'Afrique du Sud, Bordeaux en panne, l'accident de l'A 10 ; on discute aussi des papiers de "la dernière" ("DH"*

dernières heures, page gardée du temps où l'on travaillait en plomb). On passe ainsi en revue le menu détaillé de chaque service avec un commentaire bref sur chaque article qui permet de demander des précisions et d'éviter des doublons. Le tour se fait dans un ordre immuable : la politique, la société, l'étranger, la culture, la communication et l'économie. Puis le chef du secrétariat de rédaction, qui a la maquette, donne la pagination définitive et ajuste un colonnage jusqu'alors prévisionnel pour chaque service. » Ordre dans la prise de parole, exposition rituelle des informations, rigueur dans le colonage distribué, le fonctionnement du comité apparaît comme une mécanique de précision qui ne tolère aucune anicroche.

Les responsables remontent ensuite dans les services et ajustent par rapport aux prévisions : moins de colonnes là, un article à accueillir ailleurs. « *On ne travaille pas à la méthode anglo-saxonne, c'est-à-dire que s'il y a trop de lignes, on ne renvoie pas le papier systématiquement au rédacteur, on ajuste à la rédaction.* » La rédaction en chef relit l'ensemble des textes et c'est elle qui décide d'accepter ou non un papier. La copie passe alors au secrétariat de rédaction qui relit encore, calibre. Puis elle envoie le papier à la photocomposition, qui fournit une sortie directe du texte pour les correcteurs, qui travaillent sur papier. Si le secrétariat, premier lecteur, voit quelque chose sur un papier il en discute avec le chef de service. Pendant ce temps, le journaliste est sous pression, dans l'attente des retouches que l'on est susceptible de lui réclamer sur son papier.

10 h 30 : c'est l'heure des bilans au secrétariat, les secrétaires disent, une fois les publicités déduites, de quelle masse de papier ils disposent (les secrétaires travaillent souvent en tandem). Ajustages et arbitrages sont alors faits : un peu plus là, un peu moins ailleurs. Puis la maquette est réalisée, et le montage des articles suit (actuellement encore manuel et demain sur écran). Chaque service dispose d'une heure maximale pour remettre sa copie. Les papiers les plus tardifs concernent l'actualité, l'éditorial (le bulletin). Le travail du secrétaire s'achèvera au marbre

au service de la mise en page, d'où seront envoyés les fax vers l'imprimerie. La transmission se fait environ en quatre minutes mais encore faut-il que toutes les pages ne soient pas envoyées en même temps. *« Il faut donc commencer vers 11 h 45 pour les pages fraîches. Sinon 22 pages ça sature vite le fax et on n'a que 2 appareils pour transmettre. »*

Comment se vit le travail en urgence dans cet espace particulier de la fabrication du quotidien ? Les conditions de travail semblent différentes selon que l'on est journaliste ou technicien. En effet, les journalistes ne travaillent pas toujours en urgence. Dans un numéro, il y a régulièrement des articles préparés depuis quelques jours. Quant à ceux qui doivent écrire le matin même, l'ampleur de leur production formate la pression qui pèse sur eux. Par exemple, quand un correspondant envoie un papier de l'étranger le rédacteur de permanence relit la dépêche et fait un chapeau : la dépêche a pu arriver à 5 h 30, et le tout doit être prêt pour 10 h 30. Celui qui doit écrire le bulletin (édito) dispose de beaucoup moins de temps puisqu'il est fixé vers 8 h 30 sur son contenu et qu'il doit le rendre théoriquement pour la même heure. *« La formation à ce type de travail se fait sur le tas, il y a la théorie de l'écriture et puis la pratique, comme le fait le chirurgien. Plus on écrit vite plus on acquiert de la rapidité dans l'écriture, mais pas forcément de la qualité. »* Passée la remise des copies, le journaliste peut se mettre à préparer le travail du lendemain. Il peut partir en conférence de presse, en rendez-vous, car le matin par définition il est indisponible.

Du côté des techniciens de la rédaction la pression semble plus permanente. *« quand on vit chez nous, c'est assez tendu. Aujourd'hui ça c'est bien passé, on est tombés à 12 h 14. C'est pas le cas tout le temps. Le stress des services techniques est permanent. C'est comme sur un bateau : on est aux machines. Alors, ensuite on souffle, il y a un espace de calme qui succède à l'angoisse. A partir de là, c'est comme une vague, c'est une autre partie du journal qui déferle. Nous, on a donné l'ac-*

cord pour le complet-plaque, donc vingt minutes après les plaques sont livrées, puis c'est l'accrochage des plaques sur les rotatives et la "mise au bonne" des rotos, c'est-à-dire quand l'impression est stabilisée et tout ça prend encore une vingtaine de minutes. » L'urgence est déjà partie ailleurs, mais elle se prolongera dans l'esprit de chacun tant qu'il n'aura pas entre ses mains le journal une fois édité.

Commence alors pour les services techniques le temps de la décompression, puis le travail de l'après-midi s'installe ensuite pour réaliser les hebdomadaires avec, en prise décalée, une seconde équipe. Tout comme pour les journalistes, on peut alors constater que tous ne supportent pas le même type de contrainte face à la pression du temps. *« On travaille le matin dans un gant de fer et l'après-midi avec les hebdomadaires on n'a plus la même contrainte de temps. Au montage on retrouve la même différence : le matin c'est l'urgence et l'après-midi c'est moins rythmé. Ce ne sont pas les mêmes qui font les 2 équipes,, ceux du matin on a une expression pour les nommer, c'est "les canardiens". On est canardier ou pas canardier, on est capable de donner le coup de reins ou on est bon mais on ne sait travailler qu'à un certain rythme. »* L'urgence dans le travail peut entraîner des différences de qualité journalistique et technique entre le quotidien et les suppléments hebdomadaires. Qualité journalistique : dans le quotidien il peut y avoir des doublons entre les chapeaux et les textes, des textes mal relus qu'on aurait pu couper plus ; sur le plan technique la mise en page n'est pas toujours cohérente, on peut déceler par exemple des problèmes d'alignements, mais, comme l'expose notre interlocuteur, *« sur les suppléments ça n'existe pas »*.

Une dernière catégorie de personnel de la rédaction est particulièrement assujettie à ces changements de rythme, il s'agit des informaticiens. Ils doivent le matin assurer la bonne marche du processus alors que l'après-midi on leur demande de faire du développement. Leurs contraintes sont les suivantes : 312 parutions par an, tous les jours sauf le dimanche, avec l'obligation d'avoir un informaticien présent à 7 heures

à chaque fois. « *On répartit les permanences de 7 à 9 heures, puis on est tous là.* »

L'urgence dans le travail

Dans le cadre de cette planification stricte du travail de la rédaction plusieurs types d'événements peuvent venir perturber la machine. On pense en premier lieu aux difficultés que peut rencontrer un rédacteur face à l'écran de son ordinateur : « *La panne humaine c'est un papier à reprendre qui peut prendre plus de temps que prévu mais... le moteur est au point de ce côté-là.* » La maladie peut aussi survenir et priver la rédaction d'un de ses chroniqueurs. Sur ce plan tout est fait pour pouvoir le remplacer rapidement. « *Tous les week-ends, ceux qui sont d'astreinte tiennent une feuille de permanence pour assurer les conditions d'une bonne sortie le lundi.* » Plus délicate à maîtriser semble être la coordination du travail des services ; il faut gérer globalement l'arrivée des copies en tolérant des marges de retard sans bousculer l'organisation globale du programme, c'est l'aspect cerbère auquel ne peut échapper le travail du secrétaire de rédaction : « *Pour fabriquer 22 pages le matin, il faut des heures précises de remise des copies. J'ai dirigé le secrétariat de rédaction, alors je peux le dire : on est un peu les flics du système. Si la copie n'arrive pas on relance, on téléphone. Le secrétaire qui fait les pages société, après 10 heures, s'il n'a reçu que 40 % de la copie, il interroge : pourquoi il manque l'histoire de la carte d'identité de Nantua ?, etc. On va être compréhensifs avec un papier d'actualité parce qu'on attend les dernières nouvelles, mais pour le reste, on pousse.* »

On a vu également que l'arrivée d'une « nouvelle chaude » peut venir bousculer les arbitrages déjà rendus pour « la une », mais, là encore, il semble que la stimulation constituée par la saisie d'un événement en temps réel est de nature à démultiplier les synergies requises pour surmonter l'aléa. En fait, l'urgence la plus délicate à surmonter semble résulter de la panne machine qui, quand elle survient, fait toujours planer la menace d'un retard important au cas où l'on ne saurait pas la maîtriser rapi-

dement. L'informatisation de la rédaction, qui a permis de faire reculer les limites de l'usage du temps, est de ce point de vue sujette à troubler la réalisation du travail. « *Il y a les pannes techniques, c'est présent dans toutes les têtes. On ne peut pas se permettre dix minutes d'arrêt sans conséquences. Lundi matin, on a eu un problème avec l'ordinateur. C'est un système à tolérance de panne : on a 6 processeurs et si l'un tombe en panne le travail bascule sur les 5 autres, c'est un système plus sûr que le basculement d'une machine sur l'autre. Pourquoi ? Parce que si on transmet à l'unité centrale au moment où celle-ci défaille on peut avoir des pertes d'articles. Donc lundi on a fonctionné sur cinq pattes et l'équipe d'ingénieurs a surveillé particulièrement le moment délicat où l'on peut demander à une partie de la rédaction, par exemple la culture, de se déconnecter provisoirement du système central. Mais, ce jour-là, on n'était pas trop en charge et ça n'a pas été nécessaire. On a eu un dépannage, changement de processeur dans la matinée, et j'ai fait passer un message comme quoi à 12 h 30 on arrêterait la machine pour reprendre tout le plan de charge des processeurs à 13 h 15. On a pris des dispositions parce que c'était le jour du Goncourt car comme on avait arrêté l'arrivée des dépêches d'agences sur écran il fallait surveiller la réception papier et s'apprêter à sortir le résultat du prix dès la reprise. On a réussi à faire vite puisqu'on a rendu la machine après vingt-cinq minutes seulement et on a réussi à fournir le nom du vainqueur.* »

Cette pression permanente du temps, cette peur de l'incident machine qu'on ne saurait pas maîtriser rapidement engendrent chez de notre interlocuteur une sorte de stress positif qui soutient son action plutôt qu'il ne l'entrave. « *Ce qui fait le charme de ce métier c'est le côté stressant. Tout le monde regarde l'heure : moi j'ai des pendules dans toutes les pièces de ma maison, on vit tout le temps avec la pendule dans la tête. Tout le monde vit ici à l'heure du journal, personne ne peut s'extraire du rythme imposé par la fabrication du journal, même si vous n'êtes pas indispensable immédiatement, c'est mon cas*

par exemple. ça crée un certain type de rapport tel que celui de rentrer dans le bureau de l'autre sans frapper même s'il n'y a pas de caractère d'urgence, il n'y a pas de retenue, ça a beaucoup surpris notre directeur de la gestion, qui vient de Saint-Gobain. Il y a beaucoup de messages qui pourraient passer par l'écran, mais non, c'est l'ambiance du quotidien, il faut réagir rapidement, c'est aussi le cas pour le téléphone. Il ne faut rien rater. »

Cette forme d'investissement collectif dans ce mode de vie professionnel valorisant le plaisir que constitue la menace que fait peser le temps sur la complète réalisation du travail dans les délais pèse sur les rythmes de l'échange entre les différentes catégories de personnel mobilisées par la Rédaction. Car toute anicroche dans la réalisation du travail appelle un débat sur les responsabilités des uns et des autres, débat qui fait surgir les conflits résultant de la modernisation des méthodes de fabrication. C'est autour de l'organisation que de temps à temps ça grippe, mais ça se passe plutôt en dehors du moment où se fabrique le journal car alors, comme ils le disent, « on est tous sur le pont ». Ce langage maritime-militaire dit bien l'idée de l'engagement collectif indispensable de tous à la manœuvre : avant on peut discuter, et après aussi, mais pas pendant. Les conflits et contestations s'expriment entre les services sur la responsabilité réciproque de chacun dans les retards pris. Ils ressortent pour l'essentiel des frottements et tensions qui rendent compte de la modification des métiers et des frontières dans le travail, qui ne cessent de bouger. *« Quand j'ai commencé le métier de secrétaire de rédaction j'étais au plomb, là la frontière était naturelle : j'étais là avec mes textes et mon idée de maquette et en face de moi j'avais un typo qui exécutait mes ordres, quand ça se déroulait bien. C'est lui qui réalisait concrètement le travail et moi qui le concevait, il était impensable que le secrétaire fasse tout. Lui, s'il voyait qu'un texte était trop long, il me disait "coupe quatre ligne là" et pendant que je réfléchissais lui continuait à couler la suite. Maintenant, avec les nouveaux outils, tout est confondu. Le typo d'aujourd'hui c'est les programmes informatiques et le secrétaire*

peut faire tout, c'est le cas dans la plupart des grands journaux. Ici, et plus généralement dans la presse parisienne, on continue à diviser le travail avec quelqu'un qui monte la page sur papier mais qui doit toujours référer à un journaliste quand il s'agit de transformer un tant soit peu le texte. On peut descendre les pages avec moins de monde et plus vite, ça va se faire. L'informatique court-circuite des catégories professionnelles qui disparaissent. »

L'imprimerie

L'entretien commence avec les responsables de l'imprimerie dans les locaux jouxtant la rédaction. Ils sont trois, au moment où ils s'inquiètent de savoir si le complet-plaques est tombé, c'est-à-dire vers 12 h 34 soit un quart d'heure à peine après le départ du complet-typo. Ce jour là, précisément, tout tombe à l'heure exacte, mais un incident se produit avec les électriciens, qui ont décidé de couper le courant pour faire une réunion d'information, en fait de protester contre l'évolution de la négociation en cours touchant à l'avenir de la profession d'électromécanicien. Il y a du mécontentement dans l'air, ce qui s'appelle « une panne sociale ». (Le téléphone n'arrête pas de sonner et mes trois interlocuteurs se précipitent dessus l'un après l'autre, ils discutent de l'interprétation à donner à ce geste et décident de le considérer comme un débrayage). A la différence du premier interlocuteur, avec lequel la distinction s'est faite d'emblée entre les concepts de travail en urgence et d'urgence dans le travail, tout notre entretien va en permanence mêler les deux notions. Comme s'il n'était pas possible de penser l'impression du journal dans un registre puis dans l'autre tant la pratique les mixte en permanence.

Une urgence qui déborde de présence

« Le complet-typo est monté à la main et il y a un BAT (bon à tirer) par page après plusieurs contrôles, mais au moment où le journal est quasiment prêt, il y a encore une dizaine de pages ouvertes (ça se joue vers 11 heures), il reste une pub à po-

ser ou une info de dernière minute. Le rédactionnel s'assure que la pub ne vient pas contredire le contenu du journal et une fois que tout est vérifié on peut passer au complet-plaques. Ce matin ça s'est bien passé, mais il est difficile d'expliquer pourquoi, comme il est difficile de dire pourquoi dans certains cas ça coïncide : panne de machine, retard dans le BAT, erreur humaine (rédactionnelle ou technique), ce sont les correcteurs qui remarquent les erreurs. Il faut donc tenir la cadence que l'on se fixe avec le compte à rebours. »

« Lundi on a eu dix minutes de retard mais on ne sait pas encore pourquoi, si c'est à cause du dessin de Plantu qui a décidé de faire un dessin couleur arrivé peut-être à la même heure que d'habitude mais avec de la couleur en plus, ce qui n'est pas habituel. Plantu c'est une diva, ici il fait ce qu'il veut, la conférence de rédaction décide de la une, il fait son dessin et s'il demande de la couleur c'est rare qu'on le lui refuse. C'est ça l'urgence. On analyse quotidiennement les grosses causes de retard, le dessin ou un événement de dernière minute peut être l'explication, mais quand c'est plus douteux c'est souvent la conjonction de plusieurs petits facteurs dont il est difficile de dire quel est le plus important. »

Tous les quinze jours se tient une réunion de bilan dans laquelle s'engage une réflexion pour trouver des remèdes aux retards dus tant aux erreurs rédactionnelles qu'aux erreurs d'impression. La rédaction, l'imprimerie et la diffusion sont participantes à ces réunions. Ce qui paraît déterminant dans l'organisation de la réflexion, c'est l'égrenage d'un compte à rebours où c'est désormais le client qui est considéré comme élément prioritaire pour organiser l'urgence. « L'objectif est de parvenir à livrer le journal dans les kiosques parisiens pour 13 heures pour qu'une partie de nos lecteurs achètent le journal avant de retourner à leur bureau, les délais sont donc extrêmement courts, et de faire parvenir le journal en province pour le soir même. Pour tenir ces objectifs il nous faut 180 000 exemplaires minima avant 14 h 30. La rédaction va tirer le plus possible le temps

pour avoir le maximum d'informations chaudes, nous on sait par ailleurs qu'on peut tirer un certain nombre d'exemplaires à l'heure (72 000) compte tenu des incidents machines et on joue avec ces données. »

En permanence mes interlocuteurs rendent compte des gains de temps que produit l'utilisation des technologies de la communication. « Aujourd'hui, les locaux de la rédaction et de l'imprimerie sont séparés mais ça n'a pas vraiment changé grand-chose. La rédaction était très loin de l'imprimerie, et il y avait toujours des journalistes qui disaient, quand les rotatives se mettaient à tourner, qu'il y avait le métro qui passait. Sur le temps de la transmission entre le secrétariat de rédac et l'imprimerie, avant on descendait la page qui était prête, maintenant on l'envoie par fax. Même si c'est à distance, il n'est pas dit que ça aille moins vite, d'autant que les incidents de transmission sont rares. En tout cas, à l'arrivée, on met moins de temps pour effectuer la plaque, là on a gagné, c'est sûr, en changeant de technologie. Avant on faisait des clichés photopolymères, c'est un procédé qui se rapproche des plaques offset mais avec un temps de préparation plus long ainsi qu'avant un temps de tirage et de nettoyage des plaques plus élevé, ça demandait sept minutes. Là c'est beaucoup plus rapide, on a gagné car avant on mettait onze minutes pour faire une page et maintenant on met environ sept minutes. »

Ils parlent de la planification du temps, mettent en valeur les savants calculs pour toujours, cependant, revenir sur les aléas. « On travaille avec de l'eau, de l'encre, du papier, on a inclus les risques que l'on prend au démarrage avec ces éléments car c'est souvent à ce moment qu'on a notamment de la casse papier dans la montée en rythme et en température. S'il y a beaucoup d'incidents, même en commençant à l'heure on risque de ne pas atteindre les 180 000, et si l'on part avec du retard mais que ce jour les incidents sont inexistant alors on peut atteindre jusqu'à 200 000 exemplaires avant 14 h 30. C'est pas une science exacte, mais on intègre les statistiques pour essayer d'être au plus

près de notre objectif quotidien. »

L'urgence fait partie de la culture du journal, comme s'il fallait s'en convaincre, ils avancent, chiffre après chiffre, les conséquences du moindre écart à la norme. « *Le complet-typo ne peut pas déborder par rapport à la fabrication industrielle du journal, car l'impression du journal, si elle prend du retard, pénalise de 2 200 exemplaires à la minute la diffusion. Un retard d'un quart d'heure, c'est plus de 30 000 exemplaires qui ne sont pas diffusés sur Paris. En province, c'est l'assurance d'une perte de vente importante. Sur Paris, un quart d'heure c'est 5 000 ventes en moins. Sur la province, il faut tenir les horaires de train, qui sont précis au départ. Comme il n'y a pas d'autres moyens d'acheminer le jour même, ça veut dire que le journal n'arrivera que le lendemain avec un risque, si l'incident se reproduit, de perdre une clientèle que l'on fidélise en lui assurant régulièrement le produit. »*

L'enjeu social de sa maîtrise

Les hommes dépendent de plus en plus, dans cet espace, outre les matières premières fragiles qu'ils manient, des outils-machines sophistiqués qu'ils utilisent, dont les gains indéniables qu'ils produisent n'excluent pas certaines rigidités. « *Avant, avec le plomb on disposait de plus de mou car on travaillait en simultané, maintenant on travaille en séquence, le jeu est d'autant plus risqué. Par exemple, si un papier tombait à la dernière minute, on prenait dix ouvriers et chacun s'occupait d'un nombre x de lignes, aujourd'hui ce n'est plus possible. La souplesse n'est pas toujours dans la haute technologie, il y a certes des gains de temps et de coût dans la saisie puisque les journalistes font les deux, mais la rédaction a perdu quelque part. »*

Le débat contradictoire sur la souplesse des techniques introduit en fait à un débat aussi profond sur les positions respectives des hommes dans l'organisation du travail. Ce qui est en question dans la nouvelle configuration homme-machine, c'est en fait la contestation qui est faite au syndicat

du Livre, organisation ancestrale des métiers, de continuer à maîtriser, face aux enjeux économiques de l'urgence, une partie du processus de production. « *Les gens réagissent bien en cas de crise mais c'est surtout le collectif qui réagit très bien. Le syndicat force d'ailleurs dans les cas exceptionnels pour faire démonstration et montrer son rôle indispensable. Le fait de répondre à l'urgence n'est pas chez nous lié à des conséquences individuelles vu le statut hyper-protégé des travailleurs du Livre. Il y a une certaine éthique qui est respectée mais elle peut être sélective et orientée. Tout doit être replacé dans son contexte, car ce qui se joue c'est une véritable mutation : avant le syndicat organisait lui-même le travail et il recevait les fruits de ses succès dans l'organisation de l'urgence. Si tout marchait bien, c'était grâce à lui, aujourd'hui, ce n'est plus tout à fait le cas, et ça il le supporte mal.*

Des métiers ont disparu, d'autres vont disparaître et la force du syndicat s'amoindrit au fur et à mesure et il voit bien qu'il n'est plus maître du jeu, car le travail s'intègre de plus en plus dans une chaîne d'interventions où les métiers restants se diluent. La coupure des électriciens c'est pour nous signifier qu'ils existent encore. L'autonomie d'organisation des ouvriers du Livre fond comme neige au soleil, partant des métiers qui jouxtent la rédaction, c'est-à-dire à partir du secrétariat de rédaction. Voyez les correcteurs, certes, ils restent dissociés de la rédaction, mais ce n'est déjà plus le cas ailleurs, et à terme chez nous ce sera la même chose. Pour la confection des maquettes c'est évident que d'ici très peu de temps tout se fera sur écran. Alors il ne restera plus que les ouvriers de l'imprimerie autour des rotatives (rotos, électro) et de l'expédition. Cette transformation c'est une urgence économique, sinon la presse ne tiendra pas. Cela passe par une diminution du coût salarial, en volume et en niveau. Pour l'imprimerie on est au volume efficient, mais pourtant le coût salarial est aujourd'hui trop élevé par rapport à la concurrence, surtout provinciale et étrangère, et cela à cause de l'absentéisme. »

Enjeux de coûts et d'organisation sont

indissolublement liés. En effet, pendant longtemps rien ne ressemblait plus à un atelier qu'un autre atelier, d'où le maintien d'un compromis de longue période entre le syndicat et les patrons de presse, les deux trouvant leur intérêt à ce que l'on pourrait qualifier en termes modernes d'organisation d'une sous-traitance de services. Ainsi, les typos étaient attachés au titre qu'ils suivaient s'ils changeaient d'imprimerie. Par contre, les autres catégories pouvaient se trouver dans deux types de positions : – une partie, la plus importante, était transférable du jour au lendemain d'un titre à un autre en fonction des besoins de la production négociés avec le syndicat ; – une petite partie de ces métiers restant stable comme pour les typos. En fait, les principes ont peu changé, mais la transformation du travail liée aux nouvelles techniques fait que les matériels et les systèmes qui leur sont liés sont de plus en plus spécifiques. D'où la volonté des entreprises de stabiliser le personnel en justifiant d'un temps d'adaptation de plus en plus long pour maîtriser l'instrument de fabrication et comprendre sa place dans une configuration chaque fois particulière.

Les règles du jeu s'en trouvent profondément transformées, tout comme les pratiques de solidarité qui étaient liées à la sortie du quotidien. « *Tout le monde a conscience de cette dimension ; du fait que chacun doit être capable de fournir un maximum en un minimum de temps, on ne peut pas reculer. A l'imprimerie ça a toujours existé, mais ça existait d'autant mieux qu'on pratiquait le fini-parti, c'est-à-dire qu'une fois achevé le boulot, même si le temps du poste n'était pas écoulé, on pouvait partir. Le rapport à l'urgence devait bénéficier dans les deux sens en mal comme en bien pour le salarié, les gens de la presse avaient le sens du complet. On n'en est plus là, l'intégration dans l'entreprise, la protection du syndicat, la fin du fini-parti ont dilué la relation. Il faut des événements exceptionnels pour recréer une synergie, une symbiose des différentes parties constituantes du journal. On retrouve ça les jours d'élections, où le journal est capable de fournir le plus vite possible les résultats circonscription par*

circonscription pour toute la France. Tout le personnel a le souci de finir le journal à l'heure, mais peut-être pas avec la même foi qu'avant. N'oublions pas qu'il y a aujourd'hui deux fois moins de personnel qu'il y a dix ans ! »

C'est pourquoi, tout comme il existe des « pannes sociales », il faut convenir de l'existence d'un « absentéisme social ». « *L'absentéisme est fort et pour assurer tous les remplacements ça monte vite. Pour un poste on en paye en fait deux. Dans certains secteurs, dans les périodes où le volume global de l'activité dans le secteur baisse, ils organisent en fait la maladie pour permettre à tous les ouvriers de travailler. La caisse maladie à gestion paritaire assure la couverture des malades et nous on finance l'activité des autres. On a des "stats" là dessus. Ça commence par des petits accidents du travail, tel les lombalgies, c'est jamais très grave et c'est finalement très traditionnel par rapport à certains comportements ouvriers. »*

L'urgence, ses plaisirs et ses usures

Mes interlocuteurs conviennent que « l'absentéisme social » n'existe pas de la seule volonté du syndicat. Le côté physique du travail, qui était encore évident il y a une quinzaine d'années, n'est pas invoqué comme pouvant peser sur ces comportements. Par contre, la pression qui s'exerce sur tout le personnel dans le cadre de la modernisation semble être un vecteur très important d'usure. L'incertitude devient une donnée quotidienne alors même que travailler dans une urgence quotidienne demande peut-être plus qu'ailleurs d'avoir une certaine tranquillité d'esprit pour pouvoir agir toujours vite dans cette course contre le temps. « *C'est l'urgence de l'adaptation qui traumatise. C'est l'usure morale qui marque les personnels. C'est vrai qu'il y a eu beaucoup de transformations et que selon les personnalités, les adaptations se sont faites, et certaines avec des dynamiques qui ont entraîné un épanouissement, et d'autres qui ne s'en sont jamais remis. Ce qui est stressant, c'est la perte de repères car tout va très vite, trop vite. Si l'on s'adapte à ce qui*

change, on est en plus certain que le changement ne s'arrête pas, ce qui quelque part est très irritant, car on à l'impression qu'avant avec un apprentissage on parvenait à maîtriser pendant un certain temps l'activité alors qu'aujourd'hui ce n'est plus ça. Avec l'âge ça devient plus difficile. »

Cette situation semble d'autant plus difficile à gérer que le niveau de qualification initiale est peu élevé. *« La question à laquelle nous sommes confrontés et qui est réelle est la suivante : le syndicat a recruté à une époque, celle de l'expansion, pour des raisons qui lui sont propres, des personnels peu qualifiés, aujourd'hui âgés, qui ont plus de difficultés que d'autres à s'adapter à la mutation en cours. Or, l'effort qu'on demande à ce type de personnel est vecteur de stress qui probablement, car il n'existe pas d'enquête en la matière, produit des maladies. »* Comme on le perçoit, « l'absentéisme social » couvre un large champ loin d'être maîtrisé par les acteurs et ce d'autant plus que le processus engagé, si l'on peut lui fixer un point de départ, n'a pas de point final, car comme ils le disent « le point final ne peut être dit socialement. »

Le processus ouvert tend à la construction d'une nouvelle configuration sociale « aussi importante pour faire image que celle réalisée dans le textile au temps des canuts ». L'existence même des métiers, les formes de la division du travail sont en train d'éclater dans ce mouvement. Outre la diminution drastique des effectifs, plusieurs signes marquent la période tels les conflits ouverts à l'intérieur du syndicat du Livre entre les tenants d'un protectionnisme des métiers actuellement maintenus (les rotativistes) et ceux qui, prenant conscience de l'inévitabilité de l'évolution en cours, souhaitent réorienter leur activité. L'éclatement des métiers met à mal les représentations existantes et pousse à une course vers l'avant. *« Il y a encore pour un temps les rotos mais pour combien de temps ? Dix ans maximum ! Pour le reste ça ne veut plus rien dire, il y a deux ans encore eux deux à la photocompo et à la photogravure ils se parlaient d'entité à entité maintenant ils coopèrent au sein de la même entité. Le maintien des délimita-*

tions perd donc de plus en plus de sens et les cultures en font de même. »

Il faut donc trouver des ressources pour vivre le changement permanent dans l'urgence, ce qui vivent d'autant mieux mes interlocuteurs qu'ils se trouvent à des postes de commande. Ils livrent ici trois points de vue de responsables sur les plaisirs de l'urgence.

Michel (le plus jeune des trois) : *« Moi je n'ai connu qu'un monde en perpétuelle modification, ce n'est pas comme eux mais je suis heureux des responsabilités qui sont les miennes. Ce qui est exaltant c'est de faire des paris et de les gagner comme finir tous les jours à 12 h 15, y compris en intégrant des variations et des améliorations. C'est un point d'honneur, un point d'orgueil et ça me plaît. »*

Jean-Pierre (pas loin de la retraite) : *« On fait un travail répétitif qui ne ressemble jamais au travail fait la veille. La fragilité de ce qu'on fabrique du point de vue de sa durée est bâtie sur un édifice imposable, mais complexe, qui fait que le moindre aléa peut venir gripper la machine avec des conséquences graves. Mais finalement on le fait et on est investi dans un projet collectif où chacun est un rouage essentiel. Faire ça dans un journal et dans celui-là en particulier c'est quelque chose, on travaille pas dans un truc ordinaire, on sort de l'anonymat. Moi, j'arrive en fin de carrière mais je vis bien l'actualité car globalement on a vécu des vies qui sortaient du schéma ordinaire, on a vécu la nuit, comme on dit : "Le soir on sait quand on commence on sait pas quand on finit. » Une liberté dans la contrainte. On avait une drôle de liberté par rapport à nos femmes et par rapport à la vie mais dans la contrainte, ça faisait pas toujours rire nos femmes mais le travail contraignant de la presse nous bouffait 80 % de notre vie familiale. Entrer dans la presse je ne dirais pas que c'était entrer en religion mais c'était entrer dans le syndicat et on y avait des droits et des obligations. Travailler de nuit, les jours fériés entraînait de ne voir et fréquenter que des gens du milieu. La presse, la grande famille c'étaient des choses vraies. Si vous allez voir un confrère aujourd'hui encore, que*

vous lui parlez machine, il vous dira ce qu'il pense vraiment, il ne dira pas "j'ai la meilleure machine", mais parlera de ses défauts. C'est confraternel. On a besoin d'appartenir à quelque chose. »

Alain (un peu plus jeune que Jean-Pierre) : *« L'acquisition de l'expérience amène à relativiser l'urgence, c'est banal de le dire, par contre ce qui ne change pas c'est le rythme qui est réglé par les impératifs du produit (machines et systèmes). Vous êtes contraint à une certaine lenteur, à un certain recul compte tenu de l'expérience mais en même temps vous êtes obligé de faire strictement la même chose dans l'urgence par rapport au produit et aux contraintes de sa production. C'est répétitif mais pas ennuyeux, les conneries qui arrivent ne sont pas les mêmes et il n'y a rien qui se ressemble, surtout que le même incident n'arrive jamais à la même heure ou au même moment du processus. C'est tous les jours la même chose mais jamais de la même manière, on a un schéma directeur mais il faut quotidiennement l'adapter pour réussir et quand le résultat est là, ça fait vraiment plaisir. »*

La diffusion

Pour un béotien, la diffusion d'un journal constitue sans conteste un des moments clefs du processus qui, de la conception à la fabrication, trace le cheminement que suit l'information pour parvenir enfin entre les mains du lecteur auquel elle est destinée. L'urgence semble donc aller de soi et pourtant, là encore, il est intéressant d'observer que son intensité est très largement dépendante de l'évolution de l'environnement et des conditions de la concurrence, qui, en quelques années, sont venues bouleverser une gestion du flux que nous qualifierons de routinière.

En effet, quelques années en amont, ce quotidien du soir se distribuait en deux temps : l'après midi en région parisienne, en province le lendemain matin. Dans ce contexte, les incidents de production et les retards pouvaient avoir leur incidence, mais la concentration de l'action sur chacun de ces espaces limitait les prises de décision et les arbitrages à rendre pour mener

à bien la livraison. De plus, soulignons de nouveau que la vente au numéro rapportait alors moins de 50 % des recettes du journal, la publicité s'adjudgeant alors la part du lion. Dorénavant ces données sont chamboulées par la distribution le soir même dans les villes importantes de province. Ainsi, la diffusion, qui paradoxalement pouvait apparaître comme échappant plus à la pression de l'urgence que la rédaction ou l'imprimerie, se trouve concernée au premier chef par l'organisation et la maîtrise du flux tendu, qui couvre la totalité du processus de production du quotidien. *« Quand j'ai démarré il y a quelques années on n'avait pas de problèmes d'argent. La pub était là et on faisait un produit super, très peu cher. La baisse de la pub a complètement changé la donne. Il n'y a pas que des mauvais côtés à cette situation puisqu'elle nous oblige sérieusement à travailler sur l'appréciation du lecteur face au produit que nous fabriquons. C'est certain que cette situation a généré une attention particulière par rapport aux enjeux de la diffusion. C'est devenu crucial depuis trois ans. Aujourd'hui c'est vraiment méchant la baisse de la pub, on espère qu'on est arrivés au niveau le plus bas. »*

Ce mouvement est d'autant plus important qu'un dernier élément vient se greffer aux précédents. La tendance à l'infidélité du lecteur est une donnée qui ne se constate, en effet, que depuis seulement quelques années. Dans le passé, le public du quotidien était très fidèle et n'augmentait vraiment que par rapport à l'existence d'un événement exceptionnel. Aujourd'hui, comme la régularité n'existe plus, toute une série d'éléments ont été étudiés pour lutter contre les à-coups. *« On est entré dans un univers d'infidélité du lecteur, beaucoup plus consumériste, qui rend plus difficilement maîtrisable la diffusion. Avant on vivait dans l'opulence, et puis on a perdu deux tiers des recettes publicitaires, ce qui implique une exigence accrue sur la qualité du produit, mais aussi une attention toute particulière sur la régulation de la production et de la vente. On s'est rendu compte de ça empiriquement et plus théoriquement. Par exemple, sur un événement comme les élections : traditionnellement on*

vendait bien le lendemain du jour des élections, le jour suivant avec une première série de commentaires et encore le jour suivant. Puis, on n'a bien vendu que les deux premiers jours, et depuis peu, on s'est rendu compte que l'on ne vendait bien que le premier jour. Le lien au journal est donc devenu plus sélectif. Après il y a des analyses plus globales de la situation de la presse qui passent par des enquêtes marketing. Ça donne une situation où l'on doit séduire le lecteur pour le convaincre de son intérêt à rester fidèle au quotidien. »

La mise en forme du flux tendu

D'une certaine façon, l'entreprise a toujours fonctionné avec l'idée que le lecteur devait pouvoir escompter tenir son journal en mains tous les jours à heure fixe. Seulement, les conditions d'équilibre des dépenses et des ressources conduisaient à faire de cet objectif une ambition affichée face à une réalité où l'heure annoncée s'avérait pouvoir être plus approximative qu'exacte. « C'était comme ça du temps du plomb mais on n'avait pas la province comme objectif donc le complet était prêt vers 13 h 15 et les rotatives démarraient vers 13 h 40 et 14 heures, on était alors situés à Paris, en plein centre, on circulait mieux mais c'est sûr que le journal paraissait un peu plus tard. »

Dorénavant, les éléments qui ont été invoqués plus haut conduisent à créer les conditions d'un strict respect des temps alloués tout au long du processus sauf à entraîner un fonctionnement de la diffusion sur un mode dégradé. « Peut-être faudrait-il dire que du flux tendu nous on en fait depuis toujours sans le savoir. Ce qui est sûr, c'est qu'on fonctionne actuellement avec une démarche "juste à temps". C'est certain qu'on essaye de plus en plus d'avoir une stratégie pilotée par l'aval : à quelle heure doit-on remettre le journal aux centres de distribution pour avoir une satisfaction maximum de la clientèle ? On a tenté de l'analyser jusqu'au point terminal. Pour Paris ce n'est pas très difficile, on sait à peu près combien de temps prend une tournée de livraison ; pour la province on ne peut développer le même processus

donc on va sélectionner quelques points de vente ouverts le plus tard possible et mettre en place une logistique pour assurer

Tenant compte de l'ensemble de ces contraintes, la direction tente de créer les conditions lui permettant de maîtriser la fluidité du processus s'achevant in fine par la livraison du journal au client. « Nous sommes un journal du soir qui a comme caractéristique d'avoir une moitié de sa production qui est diffusée le soir et une autre le lendemain matin. Pour cette partie-là on n'a pas trop de problèmes d'acheminement car on dispose d'un temps certain, c'est un élément stable. Par contre sur la partie de l'après-midi on est là dans l'urgence et l'on cherche à gagner la demi-heure qui peut nous permettre de faire plus de ventes ou à ne pas perdre l'heure et demie qui pourrait nous en faire perdre. Dès qu'on est en retard on perd des ventes même s'il existe d'autres effets tel le jour, le temps, l'environnement, etc. mais le retard c'est sûr qu'il influence le volume des ventes, d'où un effort logistique très important pour tenter de maîtriser la diffusion. On a installé une planification qui sécurise la diffusion et mis au point une procédure d'arbitrage pour gérer les aléas qui peuvent se produire en minimisant les risques. »

Gérer l'urgence de la diffusion passe prioritairement par la maîtrise du volume de tirage...

A l'instar des autres secteurs de l'entreprise, tout commence par la recherche d'une méthode de planification optimale qui vise à permettre la maîtrise des décisions quotidiennes qu'il s'agit d'ajuster au plus juste, afin de maximiser la vente. Le premier enjeu du ressort de l'administration de la diffusion touche au volume du tirage. Si le volume de l'information traitée dépend étroitement, comme nous l'avons vu, du volume de publicité, le volume du tirage dépend actuellement de la mise en rapport des réponses apportées aux paramètres qui visent à l'établir.

Quelle est la nature du supplément hebdomadaire ? A combien les diffuseurs estiment-ils leurs ventes potentielles ? Celles-ci

sont-elles susceptibles de variations en fonction d'événements particuliers survenus régionalement ou localement, et traités dans le numéro ? Quelle est la qualité originale de l'information contenue dans l'ensemble du quotidien ? Autant la réponse à la première de ces interrogations n'offre aucune difficulté, autant les réponses aux suivantes s'avèrent plus délicates à formuler. Elles ouvrent sur un processus d'ajustage, nommé « le réglage ». *« Il faut d'abord déterminer le tirage du jour pour éviter d'avoir trop d'inventus, ce qui coûte cher, mais aussi le calibrer afin de ne pas manquer de journaux, ce qui pourrait empêcher des ventes. Tous les jours on détermine donc avec tous les marchands de journaux, consolidés au niveau du titre, le nombre de ventes potentielles. Les dernières discussions qui viennent d'avoir lieu avec la direction font que l'on va tenter d'être encore plus fins dans nos ajustements en tentant d'appréhender pour les ventes le poids que peut avoir au niveau régional-local l'existence de tel ou tel événement. Le tirage va aussi varier en fonction des jours et des suppléments. Actuellement, il faut dire que les suppléments hebdomadaires pèsent énormément sur le volume régulier des ventes.*

Existents aussi des événements exceptionnels qui font augmenter la vente. On prévoit d'avance des événements qui peuvent faire plus 10, plus 20 ou plus 30 %. On a un code, et on l'applique. Par exemple, l'histoire des avions serbes : on a été les plus rapides à l'annoncer et on a décidé plus 10 ou 15 %. La démission de Thatcher, tombée à 10 heures et publiée dans le journal l'après-midi, a produit une vente record du journal, tout comme le début de la guerre du Golfe. Il faut donc sauter sur l'événement. Dans ce registre, il y a aussi des événements programmés, comme les éditions qui suivent les élections. L'urgence de l'actualité va aussi de soi, si par exemple le Premier ministre démissionne, ce qui entraîne inévitablement une édition en hausse. On fait converger en permanence les prévisions des marchands et notre système d'augmentation événementielle. »

La décision d'augmenter le volume se

prend au niveau de la direction commerciale et est mise en application par une cellule logistique qui s'occupe spécifiquement de la réalisation des objectifs de la diffusion. La difficulté qui s'offre à cette direction, c'est de percevoir l'enjeu majeur de l'actualité. Là encore, une programmation stricte permet de situer certains événements majeurs ou certaines thématiques porteuses, mais ne peut rien face à l'information choc de dernière minute. *« On est en relation avec la rédaction, mais ça ne se fait pas naturellement car les journalistes pensent toujours que leur papier va faire vendre et parfois a contrario oublie de nous prévenir d'un événement porteur. Les urgences ne sont pas toujours les mêmes entre eux et nous et la séparation sur deux sites y est aussi peut être pour quelque chose. La rédaction n'a pas toujours le réflexe qu'il faut ! Donc, on lui rappelle de nous indiquer le contenu et les faits qui pourraient être enclins à faire augmenter le volume de ventes. Pour être très franc, on est informés par défaut du contenu du journal. »*

« Pour ajuster le tirage l'heure limite est 10 h 30, sinon on passe dans un régime exceptionnel et alors les risques sont élevés car il ne suffit pas de tirer plus, il faut encore être en capacité d'assurer le surplus de diffusion et il nous faut joindre nos correspondants locaux (messageries) avant qu'ils ne quittent leurs bureaux. C'est d'office que cela se passe, c'est-à-dire que c'est le même processus que pour les livres. Le diffuseur est obligé de prendre le volume qu'on lui impose, donc il avance la trésorerie mais on prend aussi le risque des impayés, qui coûtent cher. »

Mais aussi par des délais de tirage régulièrement respectés...

Les problèmes de coordination qui viennent d'être évoqués avec la rédaction avant de fixer le volume du tirage vont dorénavant se poursuivre avec l'imprimerie. Car il ne suffit pas de fixer un volume idéal, encore faut-il être en capacité de l'acheminer, en temps et en heure, pour que sa mise en vente concorde avec le passage de

l'acheteur potentiel sur le lieu visé. Une bonne compréhension de ce qui se passe à l'imprimerie est donc indispensable pour être en capacité de réagir au moindre signe. Elle constitue en soi le deuxième enjeu majeur pour la direction de la diffusion. *« Nos relations nous poussent par proximité à avoir plus de contacts avec l'imprimerie qu'avec la rédaction, c'est d'autant plus vrai pour moi que je viens de là. C'est d'autant plus important que les ajustements des ventes se font en fonction de ce qui se passe à l'impression. On essaie donc de posséder le plus d'informations possible et d'être le plus normatif possible afin de pouvoir jour après jour saisir ce qu'il est possible de réaliser en tenant compte de l'ensemble des conditions de fabrication du jour et des conditions de l'environnement. Les 180 000 exemplaires par jour sont tenables s'il n'y a pas d'incident social ou une véritable catastrophe machine. »*

Pourtant mon interlocuteur, comme les précédents, évoque à ce propos les mille et un faits qui rendent l'urgence dans le travail omniprésente dès ce stade de son intervention. *« Il y a la vie très syndicalisée qui crée de loin le plus gros de nos difficultés car il y a des variations de production imprévisibles. On peut démarrer en retard, puis tout va très bien. On démarre parfois très bien et puis au bout d'une heure intervient un arrêt court, ou un arrêt beaucoup plus long. J'ai travaillé deux ans à l'imprimerie et je sais qu'il y a de gros problèmes techniques avec les machines, mais ils sont identifiables et codifiables en terme de temps. Au-delà il y a des symptômes qui laissent à penser que certaines pannes sont étranges, de sorte que si l'on sait qu'il y a des problèmes avec telle ou telle catégorie sociale, ce qu'on appelle la panne sociale peut survenir. »*

Au-delà, dans l'urgence, il s'agit, en permanence, de faire « le bon choix ».

La diffusion d'un numéro du journal fait coexister plusieurs types de temps, dont un temps routinier et un temps urgent. L'après-midi l'urgence l'emporte alors que

dans la diffusion du matin la routine prédomine. La maîtrise de la gestion du flux commence donc pour la direction de la diffusion dans ce temps de l'urgence absolu où le moindre retard coûte très cher. Il y a eu le temps du choix du « réglage » et ses conséquences sur le plan de distribution, puis celui du tirage et c'est dans ce même temps aux aléas nombreux que survient l'urgence des micro-décisions qui vont devoir être prises en urgence afin d'adapter le plan aux contraintes de l'environnement.

« Ce qui est terrible dans notre business c'est qu'on va se caler sur des horaires d'imprimerie et que si survient le moindre retard on va commencer à casser le plan mis en place d'abord un peu, puis un peu plus et exceptionnellement beaucoup. Qu'est-ce qu'on doit assurer en priorité et qu'est-ce qu'on doit sacrifier ? Voilà le vecteur quotidien. Il y a toute une série de réalités matérielles qui font que nos temps de vente sont très très brefs, donc en fonction des aléas on va par exemple pour Paris choisir de servir tel et tel point de vente plutôt qu'un autre. Pour la province il va falloir jouer avec l'horaire des trains qui ne nous attendent pas une minute. La périssabilité du produit est quelque chose qui m'a particulièrement frappé dès mon contact avec mon métier. Le journal est vendu sur Paris tous les jours entre 15 heures et 19 heures et c'est là que l'on fait la recette. D'où ce sentiment alimenté d'urgence, de bien réussir qui se reproduit tous les jours sur la vente en kiosque alors que la vente sur abonnements s'organise sur un rythme beaucoup plus lent, entraînant un flux régulier de diffusion. »

Pour se rendre compte du processus réel qui se reproduit chaque jour, le mieux est encore de prendre l'exemple de ce qui se jouait la veille et le jour de cet entretien. On est alors en plein milieu du mouvement des jeunes contre le contrat d'insertion professionnel (CIP). Les manifestations sont nombreuses à Paris et en province, ce qui rend la diffusion du journal le jour même particulièrement délicate. *« Prenons le cas d'hier, où on a tiré plus d'exemplaires pour certaines villes. Par exemple, à Nantes, suite aux manifs, le délégué ré-*

gional a pensé qu'on pouvait vendre plus. Alors, je vous explique le processus : on prend des dispositions au tirage, on s'assure que le TGV au départ de 14 heures est opérationnel, les exemplaires sont acheminés vers la gare et partent. On a alors réalisé notre plan de distribution et ça se fait pour tous les autres points de vente prévus. Si par malheur on a des problèmes au tirage, alors il faut commencer à taper dans le plan pour produire des ajustements et sélectionner. C'est particulièrement critique entre 13 heures et 15 heures où près de 200 véhicules quittent Ivry en direction des points de vente parisiens mais aussi des gares. »

Justement le jour même se tient une grande manifestation à Paris qui inquiète par ses conséquences autant pour la diffusion parisienne que pour l'acheminement vers la province. Tout va donc se jouer au coup par coup, et les arbitrages doivent être rendus en temps réel. *« Aujourd'hui concrètement il y a une manif très importante dans Paris alors on ne sait pas si on peut arriver dans les délais sur la gare de Lyon, sur Austerlitz mais aussi sur Montparnasse donc on va surveiller particulièrement les trajets possibles pour déjouer les pièges de la manif et tenter de ne pas rater les trains pour la province mais aussi s'adapter en fonction des accès possibles ou non des points de vente parisiens. On va essayer d'avancer certaines tournées vers la Bastille pour se faufiler avant la manif et là les décisions sont prises par la logistique à la minute. On a décidé de donner une plus grande priorité à Paris pour les kiosques et les gares. La diffusion Paris sera plus ou moins rapidement assurée, l'inquiétude porte surtout sur l'acheminement vers Rhône-Alpes pour les TGV de 19 et 20 heures par la gare de Charonne. »*

Toute cette procédure est régulée par l'équipe logistique : ils sont une vingtaine pour gérer, une fois les grandes orientations prises, les quantités à mettre en vente, la gestion des hiatus avec le départ des véhicules, le contrôle et le suivi de la qualité, l'acheminement vers les points prévus, kiosques, gares et aéroports. Ce travail nécessite une très bonne connaissance du terrain, des contacts sur le terrain

là où il y a des points névralgiques. *« C'est le travail le plus ingrat car c'est à la fois un travail de routine et d'exception. Il y a une mécanique bien huilée et en même temps un besoin de vigilance débouchant sur une mécanique d'exception pour répondre aux aléas et qui nécessite de développer une bonne communication avec des correspondants de sorte que les choix du service ne surprennent pas ceux qui attendent la livraison du journal. »*

La livraison du journal le lendemain concerne trois grands blocs : la province, l'étranger et les abonnements, hormis Paris. Pour la province et pour les abonnements, les exemplaires partent le soir dans des sacs pour des trains postaux avec un tri qui s'effectue pendant le voyage et repris par les centres postaux pour environ 50 000 exemplaires. L'export, ce sont tous les vols au départ de Roissy qui partent le jour même et sont répartis sur place par les correspondants. Enfin pour la province, les journaux partent par les gares et sont ensuite diffusés sur place par les services de messageries. *« Tout ça est routinier et sans problème sauf en cas de grève dans un de ces secteurs. Tous les services de la diffusion s'inscrivent dans ce processus et relèvent plutôt de la routine sauf s'ils n'ont pas vu venir les conséquences de leur travail. Par exemple, l'enregistrement d'un contrat d'abonnement, les accords commerciaux qui demandent deux jours pour être validés, etc. Il y a alors des urgences type : "Ah ! tu m'as pas préparé mes 500 exemplaires pour le Salon du livre", "Mais tu ne me l'avais pas demandé", d'où des conflits de communication. Le client doit être satisfait donc il faut le faire. »*

La difficile coexistence de logiques contradictoires

La direction de la diffusion tient sans nul doute une place stratégique essentielle dans la vie actuelle du quotidien. Elle se doit, conjointement, d'optimiser le flux des ventes et de minimiser les invendus, mais aussi d'augmenter les ventes routinières sans oublier de développer une force d'innovation attentive aux trans-

formations des comportements des lecteurs. Gérer ces différents registres, s'inscrivant dans des temps qualitativement contrastés, est producteur de tensions multiples, tant les rapports entretenus par les acteurs concernés, à l'intérieur comme à l'extérieur du journal, s'avèrent conflictuels.

C'est particulièrement net entre les acteurs spécifiques de la diffusion : le fabricant, le grossiste et le marchand, entre lesquels se joue au quotidien un jeu subtil aux enjeux financiers déterminants. « *En diffusion il y a des relations contradictoires, le grossiste veut prendre un minimum d'exemplaires alors que le vendeur direct à peur de manquer. Nos délégués régionaux, avec qui on a sélectionné les points de vente qui comptent, traitent cette relation commerciale au quotidien pour développer une animation promotionnelle de notre titre. C'est le dépositaire qui détermine la répartition des masses au plus juste : le vendeur veut vendre un maximum, le grossiste veut prendre le minimum et vendre le maximum alors que nous nous souhaitons vendre le plus possible avec le tirage le plus près possible de ce volume d'affaires. Le journal gagne beaucoup plus à vendre qu'à avoir des invendus, ça dépend entre autres du prix du journal. En gros, en province, un marchand vend trois exemplaires en moyenne. Si je lui en mets quatre ça fait 30 % d'invendus, à Paris c'est soixante-dix exemplaires, donc si je lui en mets 80 le pourcentage d'invendus est largement inférieur. Paris peut donc être privilégié si on ne commence pas la vente en retard. Pour l'instant on privilégie donc la vente.*

Les variations des invendus, outre les retards peuvent avoir des causes multiples, dont l'attitude de l'acheteur, aux réactions parfois imprévisibles. C'est au niveau des grossistes, que nous sommes directement sur Paris, que se joue l'essentiel. On a intérêt à responsabiliser les grossistes car il y a de l'invendu gras et de l'invendu muscle. Chaque fois qu'on vend tout le monde se paie sur la même bête mais en plus les grossistes touchent sur le ramassage des invendus, d'où des attitudes perverses. Un produit lourd et peu cher leur

rapporte beaucoup en invendus, car ils sont payés au poids mais les intéresse peu à la vente ; un produit léger et très peu cher ne les intéresse pas du tout, InfoMartin c'est la haine du réseau; il y a toutes sortes de combinaisons mais leur vrai bonheur c'est Vogue, 45 francs, 450 grammes, ça rapporte sur tous les plans. »

On peut également évoquer les rapports difficiles à gérer, en interne, par les responsables mêmes de la diffusion entre le temps court de l'urgence et le temps long dans lequel doit s'inscrire l'innovation. Comme si le corollaire de la vitesse et de la prise de risque quotidiennes auxquelles ils doivent s'astreindre se caractérisait par l'adoption d'une lenteur délibérément cultivée dès lors que leur relation au temps le leur permet. « *Faire un quotidien qui s'inscrit dans la durée ça implique un esprit de décision. Dans l'urgence, il est plus important de décider que de ne pas décider, plutôt bien que mal, mais il faut prendre une décision quitte dix minutes plus tard, si la situation a changé, à transformer son orientation. Ça stabilise l'univers professionnel qui se trouve malmené et c'est important.*

Il faut savoir aussi s'arrêter et prendre du recul pour volontairement insuffler dans la mécanique bien huilée de l'expérience innovante pour voir ce qui se passe et être à même d'améliorer éventuellement un processus. Donc, faire de l'expérience pour ajuster lentement en fonction des situations. On teste à petite échelle et on évalue les conséquences de l'action. Le quotidien c'est ça aussi. Par exemple, sur les abonnements on a introduit le prélèvement automatique : il y avait des arguments contradictoires, on a essayé et c'est devenu une démarche vertueuse. »

Urgence, rapidité dans la prise de décision. Routine, lenteur permise dans l'innovation. Les domaines propres à l'une et à l'autre peuvent être établis et délimités conceptuellement, reste en pratique l'existence d'une circularité dans la mouvance des relations observées qui entraîne le basculement de l'une dans l'autre, mouvement dans lequel elles prennent totalement leur sens. « *L'abonnement, c'est un élément stabilisateur par rapport à l'urgence.*

Si un client se désabonne ? Mais c'est une véritable urgence et, pendant deux-trois mois, on fait le maximum pour le retenir. On discute de tout avec lui, même du tarif, et on cherche à retenir le lecteur sauf s'il ne veut plus lire le journal. »

UNE LECTURE TRANSVERSALE HYPOTHÉTIQUE

Tout au long de notre observation, qu'elle se fonde sur les documents produits par le journal lui-même ou qu'elle résulte des entretiens réalisés, on a pu mettre en évidence, dans chacun des services (rédaction, imprimerie, diffusion), la coexistence d'un temps urgent et d'un temps plus routinier à l'intérieur d'une planification rigoureuse dans un cycle de vingt-quatre heures. Mais, comme nous l'avons approché, chaque service vit avant tout le travail en urgence qui le concerne en propre, et si des plages de recoupement existent entre les temps de leur action, elles n'emportent pas mécaniquement la construction d'une subjectivité commune. De ce point de vue, les moments où se passent les relais, d'un service à l'autre, sont des moments privilégiés de constructions de liens qui ouvrent sur une meilleure compréhension des enjeux transversaux, mais qui exposent aussi les subjectivités particulières qui gouvernent l'urgence dans chaque lieu.

La diffusion, qui se trouve engagée dans la fin du process, est sans conteste depuis quelques années tenue d'être particulièrement attentive à ce qui se produit en amont de son intervention. Devant être capable de tenir compte des aléas accumulés par les deux autres services quant au respect des horaires, le responsable de ce service justifie le travail en urgence et l'urgence dans le travail pour autant qu'ils ne soient pas le produit d'une information accumulant « les dernières minutes ». Comme si, c'est ce qu'il évalue en termes de résultats, la qualité du produit informationnel se mesurerait essentiellement à la profondeur du traitement de la nouvelle. « *A quoi tient une baisse de diffusion ? 1990 a été une très bonne année avec la guerre du Golfe et la chute du mur de Berlin. Ensuite la dé-*

gradation tient pour une moitié à des données que nous ne maîtrisons pas : on a perdu des marchés importants à l'étranger ; on a perdu des commandes régulières des compagnies aériennes du fait de la récession dans ce secteur et quoi que que nous fassions nous avons peu de prise sur ce type de perte. L'autre moitié est due à des effets multiples : prix de vente en très grande augmentation, comportement plus consumériste du consommateur dans un environnement en crise, mais paradoxalement il y a une réelle fidélité puisque les abonnements sur cette période sont en hausse. Notre vrai problème c'est le lecteur ponctuel qui sélectionne son achat et qui par rapport à la période antérieure achète moins souvent car au-delà du prix, il y trouve peut-être aussi moins d'intérêt (prix, crise, contenu).

La relation à l'information est un vrai enjeu. il faut avoir une appréciation du temps qui est très subtile. Mon point de vue c'est qu'il n'est pas possible de courir après l'information. Par contre, dans l'urgence être capable de produire du sens autour d'un événement, ça c'est notre vraie capacité. Je donne un exemple, le numéro sur la mort de Bérégovoy où l'on pouvait trouver cinq ou six textes d'analyse de fond remarquables. »

Aux confins de la rédaction et de la diffusion, les responsables de l'impression ressentent profondément cette pression qui s'exerce toujours plus intensément pour gagner du temps sur le moment où il n'est plus possible d'introduire de nouvelles informations. Issus du monde des métiers du Livre, ils en vivent la disparition socialement programmée, et voient disparaître le cadre dans lequel le travail en urgence se vivait comme un attribut de la profession. Ce contexte est un élément déterminant de la subjectivité construite par les personnels dans ce secteur essentiel. « *Tant que la structure des journaux ne se sera pas stabilisée, on vivra une période extrêmement difficile. Nous sommes dans un processus où pour l'instant il n'y a pas de point final car le point final ne peut être dit socialement, donc on avance, on fait bouger le personnel, et puis on continue et un processus comme ça c'est très difficile à vivre car l'incertitude est là en permanence.*

C'est la caractéristique profonde des métiers de la presse. Il y a deux phénomènes conjoints : un qui touche toute l'industrie, où il faut bouger, innover, se flexibiliser pour lutter contre la concurrence et un plus spécifique. Chez nous, pour prendre une image, on recommence comme au temps des canuts. On construit une nouvelle configuration sociale. Regardez les dissensions qui se développent au sein du syndicat du Livre : il y a ceux qui disent qu'il faut protéger les métiers et ceux qui considèrent que dans les entreprises les catégories sociales liées aux métiers sont en train de disparaître, donc le syndicat se trouve de plus en plus en porte à faux. Lancry, dans son livre expose ce qu'il a été capable de faire, bien d'ailleurs dans un certain périmètre culturel. Mais aujourd'hui, il ne maîtriserait pas la situation car elle échappe à son périmètre culturel, les métiers sont morts. » (quel syndicaliste pourrait négocier la perte de contrôle qu'il possède sur le travail lui-même ?).

Présents à la rédaction et à l'imprimerie, ils sont comme un lien entre ces deux mondes où le temps ne s'apprécie pas de même, mais qui sont réunis malgré eux par l'urgence qui sans cesse les rattrape comme une fatalité. « A la redac ils gagnent du temps mais c'est intégré dans une méthode de pensée qui a radicalement changé. Nous on a gagné du temps par rapport au travail nécessaire, les technologies de l'informatique ont largement fait diminuer le personnel, elles ont réorganisé les modes de travail mais l'urgence n'a pas disparu, elle s'est redéployée. La redac dispose d'infos plus fiables et plus fraîches, nous de rotatives exceptionnelles, mais on bute toujours sur le temps car il faut produire plus vite et en plus grand nombre. L'émergence de l'urgence est retardée, mais elle finit toujours par s'exprimer. »

Indéniablement, l'impression est le segment du process de production qui a été le plus touché dans la stabilité de ses représentations. Elle éprouve d'autant plus de difficultés face à la domestication de l'urgence que l'incertitude domine les rapports sociaux, autrefois particulièrement stables. Entre les ambitions de la diffusion

et la philosophie du traitement de l'information par la rédaction, elle est comme l'analyse l'a montré, en permanence au creux d'une vague où « travail en urgence » et « urgence dans le travail » se mêlent sans qu'il soit vraiment possible de les distinguer. Ajoutons que c'est un service où le temps urgent est permanent et où le temps routinier quand il existe est l'apanage d'équipes spécifiques travaillant sur les autres publications du groupe. C'est certainement le service où l'urgence, dans tous ses sens, est d'autant plus mal vécue que certains voient disparaître le sens de leur travail.

Reste la rédaction, qui, avec la pénétration de l'informatique à différents stades de son intervention dans le process, est entrée dans l'ère du travail en temps réel. Là encore certaines traditions ont été bousculées mais l'essentiel reste. Les tentations de s'approcher du temps réel sont fortes et d'autant plus qu'aujourd'hui tout le monde communique au signal sonore de l'urgent. « Avec l'informatique on réagit de plus en plus vite et il faut savoir réagir de plus en plus vite. Avant on avait une salle de télex où ça sonnait dès qu'il y avait une nouvelle urgente. Par exemple, c'était encore le cas le jour où Margaret Thatcher a démissionné. Vers le milieu de la matinée un télex est tombé, il a été porté à la rédaction et on a transformé la une. Maintenant c'est fini, sur l'écran il y a une boîte aux lettres qui enregistre les dépêches urgentes de l'AFP, de Reuter, de toutes les agences. Moi j'ai un message sonore et dès que ça sonne je manipule l'ordinateur pour consulter le contenu de la dépêche. Donc maintenant toute la rédaction est informée instantanément, des mêmes événements ce qui donne un temps de réactivité beaucoup plus rapide s'il faut réorienter une partie du contenu du journal. »

Pour autant domine le sentiment qu'il faut savoir maîtriser ses ambitions pour ne pas perdre une maîtrise certaine de la qualité de l'information qui serait sacrifiée au « dieu-temps » parce qu'aujourd'hui les outils de communication offrent de plus en plus de possibilités d'écrire jusqu'à la dernière minute. « Il y a une accélération dans ce métier, j'y suis depuis vingt-trois ans.

Nous on ne l'exploite pas jusqu'au bout pour des raisons sociales (surtout sur la mise en page, mais on y va), mais il y a de moins en moins de freins techniques pour sortir un quotidien qui se situe au plus près de l'actualité. On a l'information de plus en plus vite mais de moins en moins de temps de réflexion ce qui explique certaines bavures et certains ratés, dans l'audiovisuel mais aussi dans la presse écrite. La bourse aux images c'est bien mais... le temps donné en plus, c'est fantastique mais il faut le maîtriser. »

L'expérience montre en ce domaine que rien n'est gratuit et que tous les gains coûtent peut-être en qualité, certainement en perte de sociabilité, c'est-à-dire probablement en pertinence. « *Quand j'ai commencé, un correspondant à Londres on lui donnait jusqu'à 8 heures au plus tard pour dicter son papier à une sténo qui le prenait en cabine puis tapait l'article qui faisait le même chemin que celui d'aujourd'hui mais qui passait alors au plomb avant qu'on le mette en page. Maintenant on peut prendre un papier si c'est vraiment important, si c'est une information à nous on peut prendre jusqu'à 11 h 30 et quel changement pour le correspondant du point de vue du confort matériel. Certes ils se plaignent du versant moins humain du travail, il n'y a plus de contact avec la sténo, qui réagissait au contenu du papier pendant qu'elle le prenait. De fait, elle faisait des suggestions qui aidaient le journaliste. »*

Alors, il faut choisir, et les exemples tirés des relations qui existent avec l'extérieur du journal affirment une volonté de ne pas se laisser entraîner à subir un processus qui mène en gagnant sur le temps à perdre sur le sens. « *Tout s'est accéléré. A l'AFP on a constaté que bien que l'informatisation n'implique pas de devoir traiter plus de dépêches, les journalistes les traitent de plus en plus rapidement comme s'il fallait aller plus vite avec l'écran qu'avec la pile de papier dans la corbeille. Toujours plus vite... »*

Comme s'il était encore besoin de me convaincre, mon interlocuteur va ajouter un dernier exemple significatif des contradictions rencontrées dans l'urgence. De

ces contradictions qui entraînent des choix paradoxaux tel que la tolérance, ici par rapport à l'erreur, que le journal s'octroie par rapport à la qualité, tolérance qui s'exerce directement aux dépens de ses lecteurs. « *Dans les hebdomadaires les mises en pages sont intégrées au niveau de la rédaction. Ce qui leur permet d'avoir "un cahier chaud" qui se boucle comme un quotidien très proche de l'actualité au moment de leur parution. Ils réagissent parfois avec certaines bavures que j'épinglé dans les cours que je donne dans une école de journalisme. Par exemple dans un numéro de A Revoir, je vois dans le sommaire page 62 l'histoire du poster célèbre du Che. Très intéressé, je vais à cette page et je tombe sur autre chose. Je me dis qu'il y a eu une erreur dans les pages du sommaire ; je remarque un autre article, je fais la même démarche et je ne le trouve pas non plus. Je reviens à la couverture titrant sur la mort de Fellini et je constate que tout le cahier central du journal a dû être changé rapidement pour traiter cet événement. La couverture elle aussi avait dû être changée, mais il n'avait pas été possible de changer le premier cahier de l'hebdomadaire dans lequel se situe le sommaire. Celui-ci était donc très largement erroné. Cette semaine j'ai repris A Revoir et ils ont passé l'article, mais il n'y avait pas un seul mot sur l'erreur due inévitablement à l'urgence, dont ils avaient certainement conscience mais qui à leurs yeux était certainement moins grave que celle qui aurait consisté à ne pas sortir avec un dossier Fellini. »*

* *

*

Chaque segment du processus cultive donc sa propre subjectivité de l'urgence avec une relative autonomie : indéniable pour la rédaction, de plus en plus contrainte pour l'impression, coincée au cœur du processus et qui perd peu à peu la force de son originalité, certaine également pour la diffusion, dont l'importance qu'elle tient depuis quelques années face à la crise de la publicité lui confère la capacité de formater son temps urgent et son temps routinier

au même titre que l'expose et que le défend la rédaction.

On ne peut prétendre ici à conclure sur la réflexion ouverte sans souligner cette impression de processus en spirale que paraît ouvrir l'impératif d'urgence. Tous les travailleurs ne sont pas égaux devant ses avances et ses exigences d'autant plus que la réalité du travail, lui-même, ne cesse de fluctuer dans ce monde en accélération. « C'est l'urgence de l'adaptation qui traumatise. C'est l'usure morale qui marque les personnels. C'est vrai qu'il y a eu beaucoup de transformations et que selon les personnalités, les adaptations se sont faites, et certaines avec des dynamiques qui ont

entraîné un épanouissement, et d'autres qui ne s'en sont jamais remis. Ce qui est stressant, c'est la perte de repères car tout va très vite, trop vite. Si l'on s'adapte à ce qui change, on est en plus certain que le changement ne s'arrête pas, ce qui quelque part est très irritant, car on a l'impression qu'avant avec un apprentissage on parvenait à maîtriser pendant un certain temps l'activité alors qu'aujourd'hui ce n'est plus ça. » Tels sont les propos, percutants mais quelque peu désabusés, d'un responsable proche de la retraite et pourtant convaincu de la nécessité de soutenir la pénétration de ce temps dominateur, même dans la douleur.

RÉFÉRENCES

CASTORIADIS C., « L'institution imaginaire de la société », Seuil, 1975.

SUE R., « Temps et ordre social », Puf, 1994.