

Observatoire du Management Alternatif
Alternative Management Observatory

Compte-rendu

**Bayard, le catholicisme, l'édition et le
management alternatif**



Alain Augé
Directeur Général du Groupe Bayard
Séminaire Roland Vaxelaire
23 novembre 2010

Majeure Alternative Management – HEC Paris
Année universitaire 2010-2011

Bayard, le catholicisme, l'édition et le management alternatif

La Majeure Alternative Management, spécialité de dernière année du programme Grande Ecole d'HEC Paris, organise conjointement avec Roland Vaxelaire, Directeur Qualité, Responsabilité et Risques du Groupe Carrefour, un ensemble de séminaires destinés à donner la parole sur la question du management alternatif à des acteurs jouant un rôle majeur dans le monde de l'économie.

Ces séminaires font l'objet d'un compte-rendu intégral, revu et corrigé par l'invité avant publication. Ils sont organisés sur le campus d'HEC Paris et ont lieu en présence des étudiants de la Majeure Alternative Management et du Master Spécialisé Management du Développement Durable et de leurs responsables.

Résumé : Alain Augé, directeur financier et membre du directoire de Bayard Presse, nous décrit les méthodes de management de son entreprise. Un management alternatif, de par la nature même du groupe Bayard, qui a pour actionnaires une congrégation religieuse et dont les finalités ne sont pas le seul profit financier. Néanmoins, Bayard reste un groupe comme les autres avec les mêmes exigences de rentabilité. Ainsi, pour Alain Augé, le management alternatif ne s'oppose au management traditionnel, il en est au contraire une amélioration et un dépassement.

Mots-clés : Bayard, Presse, Assomptionnistes, Finalités, Catholicisme, Numérique

Bayard, Catholicism, Edition and Alternative Management.

The Major Alternative Management, a final year specialised track in the Grande Ecole of HEC Paris, organises jointly with Roland Vaxelaire, Director of Quality, Responsibility and Risk in Groupe Carrefour, a series of workshops where major business actors are given an opportunity to express their views on alternative management.

These workshops are recorded in full and the minutes are edited by the guest speaker concerned prior to its publication. They take place in HEC campus in the presence of the students and directors of the Major Alternative Management and the Specialised Master in Sustainable Development.

Abstract: Alain Augé, financial director and directing member at Bayard Presse, describes the management methods in his company. This is an alternative management style, in keeping with the nature of the Bayard group, which is detained by a religious order and which aims for goals beyond financial profit. Yet, Bayard is a corporation like another insofar as it must meet certain profitability requirements. Thus, for Alain Augé, alternative management does not oppose traditional management, but improves upon it.

Key words: Bayard, Press, Assumptionists, Goals, Catholicism, Digital

Charte Ethique de l'Observatoire du Management Alternatif

Les documents de l'Observatoire du Management Alternatif sont publiés sous licence Creative Commons <http://creativecommons.org/licenses/by/2.0/fr/> pour promouvoir l'égalité de partage des ressources intellectuelles et le libre accès aux connaissances. L'exactitude, la fiabilité et la validité des renseignements ou opinions diffusés par l'Observatoire du Management Alternatif relèvent de la responsabilité exclusive de leurs auteurs.

Table des matières

| | |
|---|--|
| Présentation de l'invité | 4 |
| Introduction | 4 |
| <i>Histoire de Bayard Presse</i> | <i>5</i> |
| <i>L'originalité de Bayard.....</i> | <i>Error! Bookmark not defined.</i> |
| <i>Les assomptionnistes.....</i> | <i>7</i> |
| <i>Finalités</i> | <i>8</i> |
| <i>Efficacité</i> | <i>9</i> |
| <i>Créativité.....</i> | <i>9</i> |
| <i>Finalités, efficacité, créativité : un mouvement dialectique</i> | <i>10</i> |
| <i>Dialectique du management alternatif.....</i> | <i>11</i> |
| <i>La journée du 18 juin 2010.....</i> | <i>11</i> |
| <i>Diagnostic sur l'état du corps social Bayard.....</i> | <i>12</i> |
| <i>Teilhard de Chardin : l'individu et le collectif.....</i> | <i>14</i> |
| <i>Les réponses managériales au diagnostic précédent.....</i> | <i>15</i> |
| Questions..... | 17 |

Présentation de l'invité :

Né en 1957, diplômé de HEC, il a débuté sa carrière à l'Aérospatiale, à la direction financière puis à la direction du plan. Il est président depuis 1988 de Cepromar, une petite Organisation Non Gouvernementale (ONG) intervenant dans le Nordeste brésilien et trésorier de la Délégation Catholique pour la Coopération (DCC). Directeur général du groupe Bayard, il est également directeur financier et juridique de Bayard depuis 1997, membre du conseil de surveillance de Milan (éditions jeunesse), administrateur de Bayard Presse Investissement et de l'Association Planète des Jeunes. Enfin, il est président du comité d'entreprise du groupe.

Introduction

Bonjour à tous, je suis évidemment très heureux d'être là, je suis un ancien de la maison, vous le savez, et je crois que je ne me suis pas totalement remis de mon départ. C'est avec une grande surprise que j'ai vu ma fille Pauline intégrer et puis quitter en juin 2010 la boutique. Je me dis que le temps passe, mais j'ai du mal à me le dire. Donc je parle en tant qu'HEC, je suis incontestablement un HEC et j'ai plaisir à l'être, j'ai beaucoup de copains dans le réseau HEC. On m'accuse même un petit peu à Bayard d'avoir installé un réseau HEC, on en reparlera. Je pars d'une position très claire qui est une position de cadre, classe moyenne, je ne suis pas une grande fortune, je suis d'une lignée de gens qui ont des agrégations, qui ont été hauts fonctionnaires, ou dans des banques, mais pas une lignée d'entrepreneurs. Je suis aussi un catho de gauche, comme on dit. Un catho de gauche est un mauvais catho et un mauvais homme de gauche, et je suis catho de gauche depuis ma plus tendre adolescence. J'ai confirmé ces choix à la fois à HEC et dans mon parcours professionnel. J'ai démarré à l'aérospatiale, où je me suis vite, non pas ennuyé parce que c'était passionnant, mais c'était terrifiant d'un point de vue humain et managérial. Donc je suis parti pour aller à Bayard Presse qui était à l'époque une assez petite société. Depuis que j'y suis, mais il n'y a aucune corrélation, le chiffre d'affaire a été multiplié à peu près par cinq. Mais cette multiplication par cinq a été faite assez rapidement, et depuis cinq ou six ans on a atteint un plateau de chiffre d'affaires, et on est en légère descente, donc « *we get something like a problem* ». Je publie de temps en temps quelques petits papiers, je vous en donnerais, histoire de vous amuser. J'en publie régulièrement, je suis un grand pourfendeur de l'euro, j'ai commis un petit papier en avril sur le thème « Euro, quand la solution est devenue problème », avec comme intertitre : « La Grèce, l'Italie, le Portugal, l'Espagne, la France et l'Irlande forment

désormais une nouvelle Argentine, monnaie surévaluée, désertification économique, déficits publics incontrôlables, etc. ... L'euro est devenu un problème pour ces pays ». Ce n'est pas le sujet d'aujourd'hui, mais ça vous permet de situer un peu le personnage. Alors je crois que l'une de vous, Fleur d'Harcourt, a fait un excellent papier dans lequel je me retrouve bien, et je vous remercie d'avoir écrit : « Alain Augé, un homme discret », car effectivement je ne suis pas très grand public. Dans le management Bayard, je suis celui qu'on voit assez peu à l'extérieur, je ne cours pas les syndicats professionnels ou les rendez-vous, et je ne fais pas les premiers contacts. Je fais généralement les négociations difficiles quand on fait des contrats avec des partenaires, mais je ne fais pas les Relations Presse (RP). Je n'en suis pas moins actif.

Histoire de Bayard Presse

Vous avez posé un Bayard Presse intéressant, Bayard Presse, et ceux qui ont suivi « Le Jour du Seigneur » dimanche le savent, a été créé par quelqu'un d'assez particulier et original, un certain Emmanuel d'Alzon, né il y a deux-cents ans exactement, un prêtre nîmois qui était dans le grand mouvement d'une contre-révolution catholique et sociale, et donc très fortement engagé idéologiquement, mais en même temps avec l'intuition de la solidarité et de la charité. Un mouvement au dix-neuvième siècle très très dur, avec une grande difficulté, vous le savez, pour l'Eglise catholique à reconnaître la République. Les assomptionnistes n'ont pas été étrangers à ça. *La Croix*, le quotidien fondé en 1880 a été le brûlot à la pointe du combat antidreyfusard, et un certain nombre d'écrits que l'on relit aujourd'hui sont difficiles à assumer. Mais c'est notre histoire. Les assomptionnistes ont été expulsés au début du vingtième siècle, avant même la séparation de l'Eglise et de l'Etat, ils ont eu le droit à une mesure d'expulsion spéciale, et ils ne sont aujourd'hui toujours pas reconnus en tant que congrégation religieuse en droit français, il y a eu un passif fort entre l'Assomption et la République, c'est notre histoire... La réconciliation s'est faite pendant la guerre de 1914-1918. Il y avait deux cent quarante employés à la maison de la Bonne Presse, ça s'appelait à l'époque maison de la Bonne Presse, il y a soixante personnes sur ces deux-cent quarante qui sont mortes pendant la Première Guerre mondiale, ça donne bien une idée de la saignée de l'époque, et en même temps de la réconciliation qui a suivi.

Ensuite, entre les deux guerres, *La Croix* était assez ouverte, notamment dans la condamnation de l'Action Française. *La Croix* a été maréchaliste, mais résistante dans la clandestinité, ce qui lui a permis en 1944 d'être autorisée, avec *Le Figaro* à reparaître ; ce sont les deux seuls titres de presse quotidienne qui ont été autorisés à reparaître. *La Croix* a été très

active au moment du concile Vatican II, très active aussi pour dénoncer la guerre d'Algérie ; les papiers de Jacques Duquesnes, grand ancien, sur la guerre d'Algérie et la torture en Algérie faisaient perdre régulièrement cinq cent abonnés à *La Croix*. C'est encore une de ses fiertés, quand il nous voit, il nous fait : « Ah, je vous ai vraiment fait perdre beaucoup d'abonnés ». Et c'est vrai qu'une certaine fraction encore du catholicisme classique en France, n'aime pas *La Croix* à cause de cette césure de la guerre d'Algérie. Bref, si on était politicien, on dirait : « Partant de l'extrême droite, nous retrouvant à une certaine gauche, et aujourd'hui, un *La Croix* qui est, comme le veulent et se définissent nos actionnaires les assomptionnistes, au centre de l'Église, dans la nef. Et étant dans la nef de l'église, elle se retrouve à la fois au service de la communauté catholique et chrétienne, et en même temps, en accueil et en dialogue sur le « parvis des gentils » », je reprends cette expression de Benoît XVI dans son bouquin qui vient de paraître, la version française aux éditions Bayard, je ne saurais trop vous la recommander.

Bayard Presse a survécu pendant ce siècle, avec des hauts et des bas, mais a toujours survécu financièrement, avec une intuition forte. Je pose ce premier petit caillou, « *Cash is king* », et donc faites payer votre client d'avance et générez une ressource de fond de roulement à votre bilan, c'est beaucoup mieux que de courir après le client, bref chez nous les gens payent par abonnement d'avance, et ça permet de voir venir, de planifier les ventes, et d'avoir une sécurité de trésorerie, qui fait que, même quand on a des pertes, la trésorerie baisse, mais elle ne baisse pas à un niveau tel qu'on n'ait pas le temps de se retourner et de faire repartir les affaires. Donc ça, petite notation en plein cœur d'histoire ecclésiale, *Cash is king*, et ne perdez jamais ça de vue.

L'originalité de Bayard

Alors pourquoi c'est bizarre Bayard, et bien c'est bizarre parce que ça aurait dû mourir déjà plusieurs fois, l'expulsion, la saignée de la guerre, l'après-guerre, Vatican II : avant Vatican II, *La Croix* était descendue à trente-cinq mille, quarante mille de diffusion, *La Croix* est remontée aujourd'hui à cent mille de diffusion, c'est depuis la dernière décennie le seul journal, avec *Le Parisien*, dont la diffusion réellement payante a progressé. Si on enlève tout ce qui est gratuit, envoi aux entreprises, etc. ... la diffusion réellement payante de *La Croix* est aujourd'hui légèrement supérieure à celle de *Libération*... Donc Bayard est extravagant parce que Bayard aurait dû disparaître, Bayard est extravagant parce qu'il n'a bénéficié d'aucun apport du marché financier, il n'est pas en bourse, c'est une société familiale fermée,

les assumptionnistes sont une famille, ce sont en fait une indivision de personnes qui se partagent librement l'actionnariat de Bayard.

C'est extravagant aussi par cette forme d'actionnariat et de financement, par son métier aussi, faire de la presse payante, c'est quand même un peu gonflé, je signale en passant, et sans vouloir médire, que *Le Figaro* a une diffusion gratuite à 40%. Est-ce que le *business model* du *Figaro* c'est une presse payante ou une presse gratuite ? On se pose un peu la question, et ils se posent la question, à l'heure de la bascule au numérique. Donc une entreprise de presse payante, internationalisée, avec une diversification sur le livre, une entreprise qui est un mariage de trois cultures, d'une culture de journalistes, d'une culture de gestionnaires, et d'une culture d'hommes d'Église.

Les assumptionnistes

Nos actionnaires dirigent la société, ils sont au conseil de surveillance, ils nomment le directoire, et ils ont une dizaine de religieux qui sont à des postes importants de l'entreprise ; un des quatre membres du directoire est un religieux, un des patrons de *La Croix*, Greiner, est un religieux, Jean-François Petit, qui est un de leurs grands intellectuels est aussi à Bayard, et un certain nombre d'assumptionnistes sont aussi à Bayard, dont le patron de *Prions en Église*.

Ils y sont comme salariés, ce qui donne des rapports toujours très intéressants : j'ai longtemps eu avec moi comme un de mes adjoint quand j'étais directeur financier, un certain Didier Reumiaud, frère assumptionniste, même pas prêtre, qui était donc mon subordonné, mais qui avait le pouvoir d'être mon patron et qui aujourd'hui, en tant qu'économiste de l'assomption, est devenu mon patron. Donc ça donne dans le rapport hiérarchique tout de suite des sujets assez compliqués, la hiérarchie n'est pas une et univoque à Bayard, elle est plurielle.

Alors qui sont nos assumptionnistes ? Ils ne sont pas très nombreux, c'est une congrégation d'à peu près huit cent personnes, congrégation masculine, très internationale, avec de grosses congrégations en Asie maintenant, au Vietnam, aux Philippines notamment, et qui travaille beaucoup en coopération avec les branches féminines de l'assomption, il y a cinq congrégations religieuses féminines de l'assomption, qui sont assez puissantes, et très internationalisées aussi.

Ils se définissent eux-mêmes comme des hommes de communion, ce ne sont pas des gens de conflit, mais des gens qui cherchent l'unité et le partage, ce sont des gens de foi, mais cette foi, elle est là, ils la proposent mais ils ne l'imposent pas. Solidaires des plus pauvres, c'est vraiment atavique chez eux, et travaillant à l'avènement du royaume, ici et dès à présent.

Ce sont des gens très concrets, et très incarnés, qui croient beaucoup en l'incarnation et qui se méfient des postures théologiques, où l'on prie le dimanche et on fait autre chose en semaine. Ils font une réunion complète entre leur vie de foi et leur vie de travailleurs. C'est une congrégation travaillante et intellectuelle.

Finalités

Alors ça donne quoi au niveau Bayard ? Ça donne quelque chose d'un peu curieux, on est donc partagés en trois tensions, très fortes, cette tension des finalités, nos actionnaires ne prennent pas d'argent sur Bayard Presse, et ils nous demandent de développer au maximum notre bonne presse, confessionnelle ou non explicitement confessionnelle, presse, livre, numérique, au service du plus grand nombre, en aidant les personnes et les sociétés à faire lien entre elles et à grandir. C'est donc un projet qui est donc un projet humain et ecclésial, mais ils ne font pas la différence entre les deux, ils disent que chaque fois qu'on fait grandir l'humain, on fait grandir l'Église, et que chaque fois qu'on a fait grandir l'Église, c'est qu'on a fait grandir l'humain. Donc on est dans des services de finalités qui s'expriment dans des valeurs qui ne sont pas seulement financières ou d'abord financières : des valeurs de quantité de diffusion, des valeurs de type de contact, des valeurs de forces d'évènements que l'on fait aujourd'hui.

Et c'est vrai que là on a par exemple un trimestre absolument glorieux au niveau de la maison d'édition, on sort le livre du pape, que l'on a eu, après un voyage de mon collègue Georges Sanerot, laïc, et André Antoni, donc le laïc du directoire, on a eu le bouquin du pape qui sort demain. On a un grand bouquin sur les cinquante ans de *La Croix*, et on sort le bouquin du film *Des hommes et des dieux* sur les moines de Tibérine début décembre, et là, nos actionnaires sont évidemment aux anges. Mais en plus, il n'y en a pas un qui ne manque de me dire : « Et en plus ça va te faire un à deux millions de chiffre d'affaire en plus, donc ton résultat va monter à la fin de l'année, Alain, bien entendu. » Ils ne perdent pas le nord.

Les finalités sont très particulières, nous devons délivrer un résultat qui n'est pas d'abord un résultat financier, mais un résultat quanti/quali qui s'exprime, se pèse et se sous-pèse de façon assez intéressante. On y reviendra.

Efficacité

Deuxième élément du triangle, c'est la question de l'efficacité, là c'est très simple et très robuste : nous devons nous débrouiller, nous avons une contrainte d'indépendance, de liquidités, de rentabilité minimale, de ne pas leur demander d'argent, et si possible d'être là pour donner de l'argent quand il y a des projets qui ne sont pas strictement rentables à court terme. Il faut donc que nous soyons efficaces, et donc on est vraiment une entreprise comme les autres, on a un compte de résultat, un contrôle de gestion, des plans moyen-terme, des *business plans*, on fait des opérations de cession d'actifs, des opérations d'acquisitions, on discute amortissements de *goodwill*, équilibre du bilan, *availability and asset management*, toute cette sorte de choses, on a un comité dirigé par un polytechnicien qui est secondé par un autre polytechnicien qui est membre du comité directeur de le BNP, et ça ne rigole pas, on est vraiment dans une logique de business, et on doit montrer que l'on est capable de délivrer une soutenabilité à moyen terme du modèle Bayard. Et aujourd'hui, c'est compliqué parce que nos chiffres financiers montrent que la soutenabilité à moyen-terme du modèle Bayard n'est pas au rendez-vous. Donc on a un vrai problème, il y a des signes de fragilité à court terme, à moyen terme et un peu structurels, pour lesquels le directoire actuel a été nommé.

Créativité

Le troisième sujet de notre triangle des Bermudes à nous, c'est la créativité. Nous sommes absolument certains que la personne humaine, l'individu, dans sa pulsion d'imagination, dans sa pulsion égoïste fondamentale de création, est quelque chose d'essentiel à la fois à l'atteinte des finalités et au service de l'efficacité, et quelque chose d'intéressant en soi sur lequel il faut capitaliser. Nous voulons être créatifs, nous suscitons la création, nous adorons être des faiseurs de créativité chez des auteurs, des graphistes, des théologiens, des animateurs numériques, j'ai été très frappé dernièrement par un papier d'un taïwanais, je ne me souviens plus lequel, je crois que c'est les gens qui font Acer, c'était un papier dans *La Tribune*, qui était absolument passionnant, d'un gars qui expliquait : « Mon groupe, il est pas mal, mais ma plus grande fierté c'est qu'il y a quatre groupes qui sont issus de mon groupe par des essaimages et diffusances, et qui sont aussi devenus très gros, donc cette idée qu'un groupe réussit pour lui mais est aussi capable d'essaimer sur des couples produit-marché sur lesquels il ne sera pas excellent, et d'être ainsi un facteur de départ pour d'autres est absolument étonnant. » Nous avons aussi beaucoup d'exemples de grands créatifs de la maison, de grands journalistes, qui sont nés à Bayard et qui sont partis ailleurs. Ne dites pas à Henri Tincq, le patron du religieux au *Monde*, qu'il n'a jamais été à Bayard et formé par Bayard, c'est la

réalité, en passant par un gars comme Jean Boissonnat ou Jacques Duquesnes, ou autres, Serge Bloch, que vous connaissez assez peu, mais qui est un grand monsieur qui voyage entre Paris et New York et qui est un grand créatif et graphiste : il a une collection à succès chez notre confrère Christian Gallimard, il bosse beaucoup pour les médias américains, et il continue à bosser chez nous, pour un salaire symbolique de cent euros par mois ou quasi, parce qu'il nous aime bien et qu'on est le lieu où il aime bien se ressourcer, humer et apprendre des choses, et en plus être un peu heureux, et ne pas parler que pognon, c'est la seule boîte où il vient sans son avocat.

Finalités, efficacité, créativité : un mouvement dialectique

Finalités, efficacité, créativité, le monde n'est pas binaire, le monde est ternaire, c'est tout à fait évident, désolé pour nos camarades de Sciences-Po, mais les plans de composition ne sont jamais binaires. Donc je vais rentrer plus dans le détail de nos contraintes de management alternatif, mais une autre façon d'écrire cette trilogie finalité, efficacité, créativité, c'est d'écrire que la finalité ça renvoie au surmoi, l'efficacité à l'instance adulte responsable, et la créativité à l'instance primaire et désirante, et il n'y a pas de personne accomplie qui ne sache bien reconnaître chacune de ces composantes, et les articuler les unes avec les autres en un dialogue responsable. C'est vrai pour moi autant de la personne que d'une organisation ou une entreprise. Donc les entreprises qui sont seulement sur un ou deux des trois registres sont sans doute des entreprises un peu pauvres.

A Bayard il y a un débat permanent et une tentation permanente de se réfugier, en fonction de son terroir d'origine, sur la créativité quand on est journaliste ou auteur, sur les finalités quand on se pique d'être un bon chrétien, sur l'efficacité quand on se pique d'être un bon gestionnaire... Et moi je remets à chaque fois la balle au centre, on ne peut être un bon gestionnaire à Bayard que si on a le souci des finalités et qu'on est créatif; et réciproquement, de proche en proche. Donc il faut vraiment accepter je crois que le monde d'aujourd'hui dans lequel on vient, n'est pas un monde de « ou » contradictoires, mais un monde de « et » antagonistes. On doit être à la fois noir et blanc, s'assumer en tant que noir, s'assumer en tant que blanc, et en tant que noir et blanc accepter chacune des deux vérités, et trouver un mode d'action qui dépasse ces deux premières vérités, je déteste les binaristes, ça me paraît vraiment pauvre et très inquiétant. Donc ne soyez pas binaires, soyez dépassants, et de ce point de vue, je vous félicite d'avoir choisi un séminaire, voire des majeures de management alternatif. Le management alternatif, je le disais à votre patron, ce n'est pas autre chose qu'un management

complètement assumé et dépassé, le management alternatif ne s'oppose pas au management traditionnel, le management alternatif est une amélioration du management de base.

Dialectique du management alternatif

Celui d'entre vous qui veut me prendre sur les options de change exotiques, qu'il me prenne, il y a à Bayard toutes les compétences techniques possibles et imaginables, secteur par secteur, vous voulez un sociologue, vous voulez un théologien, vous voulez un spécialiste de pédopsychiatrie, je vous les donne... Nous avons avec huit cent salariés à Bayard en gros cinq cent bac plus cinq à Bac plus sept. Donc comprenez bien ce que c'est que le management à Bayard : nous sommes des intellectuels... HEC c'est un diplôme un peu pauvre quand on n'a pas fait de troisième cycle à Bayard. Moi j'ai donc en responsabilité des gens qui sont ingénieurs centraliens qui ont en plus fait un master ou une licence de théologie.

Le management alternatif, ce n'est pas refuser le réel du management, ce n'est pas refuser la contrainte de la rentabilité, ce n'est pas refuser la réalité de l'économie ; c'est la prendre pleinement en compte, mais en la remettant au service d'une finalité qui n'est pas centrée sur elle-même. C'est un mot essentiel le « centré sur soi-même »... C'est un gros critère que nous proposons l'humanisme chrétien et qui me paraît assez central, et que beaucoup de gens aujourd'hui oublient : dire que l'on n'est pas soi-même son propre début et sa propre fin. Alors quand vous faites du management alternatif, dans « alter », il y a « autre », et c'est essentiel d'accepter l'idée que chacun de nous, et chaque organisation, n'est pas à elle-même son propre début et sa propre fin, elle s'inscrit dans un contexte. Beaucoup aujourd'hui parlent d'externalité positive, ou négative, toujours est-il qu'elle s'inscrit dans un contexte dont elle vient, et elle va re-nourrir un contexte.

La journée du 18 juin 2010

Donc très concrètement quels sont nos sujets, nos problèmes et nos bagarres ? Premier élément : un petit opuscule qu'on a fait pour le 18 juin 2010. On a organisé ce jour-là, comme acte fort de management alternatif à Bayard, une journée off, sans production. Avec les salariés, les pigistes, les contrats à durée déterminée (CDD), des amis à nous, dans tous les lieux du groupe, on a posé la plume, et de neuf heures à dix-huit heures, on s'est rassemblés autour de conférences-débats, par groupes de cent ou de vingt. Il y avait un menu, la seule obligation était d'être inscrite toute la journée à quelque chose. Ce n'est pas la direction qui animait les ateliers débats ; elle a proposé les thèmes des ateliers, mais ça a été fait plutôt par les jeunes ; on a voulu nouer un lien avec la jeune génération. On a ainsi fait un certain

nombre de travaux qui nous ont été très très utiles. C'était la journée dite du projet, on a travaillé les finalités, on a proposé un texte source, qui est là – le papier qu'a fait Fleur et celles et ceux qui ont travaillé avec elle le dit bien, donc vous ne serez pas surpris – sur Bayard, l'histoire, les engagements, le projet singulier de Bayard et la déontologie pour les journalistes. On a beaucoup travaillé ça, et ça a été assez mal accueilli d'ailleurs, donc on a mis ça au panier et on va le refaire. On a beaucoup travaillé ensuite l'efficacité, et la créativité, avec un verbatim très riche, si certains veulent faire un petit travail là dessus, on leur donnera accès au verbatim.

Ce qui est très intéressant, c'est qu'on a fait retravailler par une sémiologue qu'on aime bien le *verbatim* assez monstrueux qu'on a eu de ces journées, et sur sa feuille de route il me semble qu'elle sort cinq éléments de diagnostic qui sont typiquement Bayard, mais qui me paraissent dépasser Bayard et être très révélateurs de la société d'aujourd'hui, mais c'est normal parce qu'à Bayard on est une société vraiment très franco-française. Le *verbatim* Bayard est très proche des faits d'opinions sur la société française en général, avec trois éléments majeurs : critiques de la génération soixante-huitarde, moi j'étais en sixième en mai 1968, et c'est vrai que le couvercle de plomb des soixante-huitards était terrible, ils m'ont bien emmerdé pendant vingt ans, on a fini par un peu leur faire la peau à Bayard, mais enfin ça a été dur, peur de la descente sociale comme deuxième élément, et enfin manque de perspectives.

Diagnostic sur l'état du corps social Bayard

Cinq éléments de diagnostics donc, et je crois que c'est très vrai, vous les rencontrerez dans les organisations dans lesquelles vous allez entrer, et vous aurez à vous battre pour vous-mêmes et pour les autres sur ces cinq éléments là.

1. Faible connaissance du monde réel

Premier élément, la connaissance du monde actuel est faible, et ça c'est assez paradoxal, mais c'est quelque chose de fort et qu'en tant que manager alternatif vous ne pouvez pas loucher : la connaissance réelle et intime du monde réel est faible, la capacité qu'a chacun de revoir midi à sa propre porte, à ne pas se décentrer, ou à croire qu'il s'est décentré parce qu'il aura zoomé trois minutes sur un reportage sur son iPad est assez majeure, le temps de la rencontre en profondeur avec autrui n'est pas évident.

2. La non-visibilité de son avenir peut faire douter de ses compétences

Deuxième sujet, qui est très majeur dans notre société occidentale, ce n'est pas possible dans d'autres sociétés, même au Pakistan, en tout cas pas aux Philippines, dans les bidonvilles de San Luis de Maragnan où j'ai eu l'occasion de trainer : l'illisibilité du futur nourrit l'inquiétude sur la compétence que nous avons. La non visibilité sur le futur, le fait de ne pas savoir où on va, tétanise et nous met en doute sur notre propre compétence. La journée du 18 juin à Bayard a été de ce point de vue là étonnante, parce que les gens se sont reconnus dans le monde Bayard beaucoup plus large et intéressant qu'ils le croyaient, par rapport au repli qu'on avait constaté depuis quelques années sur sa propre petite unité, et tout le monde a retrouvé la compétence au sein du collectif.

3. Méconnaissance du client

Troisième sujet très fort : l'autre, le client, n'est pas défini, on travaille pour un autre qu'on ne sait pas bien définir, qu'on ne voit pas, et qu'on ne va pas rencontrer. C'est une grande bagarre que j'ai avec mes copines du service commercial et du marketing : on n'a jamais autant dépensé en études de marchés ; on n'est jamais allé aussi peu à Romorantin à l'assemblée des lecteurs de *La Croix*, ou à la crèche de Clichy-sous-Bois rencontrer les jeunes mamans. Il y a une mise à distance derrière écran de l'autre, qu'on n'arrive pas à définir, et qu'on ne rencontre pas.

4. La valeur de la marque n'est pas une source de motivation suffisante

Quatrième élément : l'ADN de la marque n'est pas une source de mise à l'action suffisante pour le salarié, et je crois que c'est vrai aujourd'hui dans beaucoup de boîtes. L'ADN de la marque, la force de la marque, la fierté de la marque, ce qu'elle veut dire, son utilité, le bien social qu'elle apporte, n'est pas une source de motivation suffisante pour le salarié. Redoutable coup de bambou pour nous évidemment, on s'est vraiment pris ça en pleine tronche.

5. Le catholicisme n'est plus un appel à agir.

Cinquième élément, qui est plus spécifique à Bayard, mais qui renvoie à un fait social très fort : le catholicisme est un héritage, mais n'est plus une aide à agir, ce sont des racines qui ne donnent pas d'ailes, et je ne suis par sûr aujourd'hui que la société française, particulièrement pour vous les jeunes futurs entrepreneurs et cadres de ce pays, vous ne viviez pas l'héritage de notre vieille France comme des racines intéressantes et sympathiques, qu'on visitera quand on aura le temps ou qu'on aura fait un peu d'argent dans le vrai monde, qui est ailleurs que dans

la société française. Cette idée que le catholicisme et peut-être au delà la société française est en train de devenir un gigantesque musée est quand même quelque chose d'assez étonnant.

Pour nous, dans notre exercice de management alternatif, ce sont ces cinq éléments qui nous sont revenus souvent à la figure. Je crois que pour vous, futurs managers alternatifs, se dire que la connaissance du monde n'est jamais assez forte, que l'illisibilité du futur doit être gommée, dire la stratégie, dire ce que l'on fait, bien partager avec les autres, aller à la rencontre de l'autre qu'il soit son client, son fournisseur, son *provider*, son écosystème, son politicien, nourrir l'ADN de sa marque, et nourrir le milieu dont on vient, vous avez là cinq éléments absolument majeurs.

Teilhard de Chardin : l'individu et le collectif

Ce que vous devez aussi absolument faire en tant que manager avec option alternatif, c'est lire Teilhard de Chardin. Il est un peu illisible le brave Teilhard, mais il y a un excellent bouquin d'un jésuite – Teilhard était jésuite aussi – un certain père Martelet, qui a fait un petit opuscule, qui en plus n'est même pas à Bayard donc je ne peux pas être suspecté de publicité mensongère, chez des gens qui s'appellent parole et silence. Lisez-le, pour des managers il est absolument passionnant. Teilhard était une des grandes intelligences du vingtième siècle, ce qu'il a dit sur la noosphère, sur le fait que l'humanité allait sortir de la dialectique opposante entre le collectif castrateur et l'individuel fou et isolé, dans un individuel qui allait se mouiller dans le collectif, et un collectif au service de l'individuel, autour de la noosphère et de l'intensification du niveau d'échanges, il faut absolument que vous lisiez au moins ce bouquin. À HEC, on a jamais lu les *in extenso*, on a toujours lu que les bonnes feuilles, vous êtes d'accord.

Un étudiant : Pourriez-vous nous donner les références exactes ?

AA: Martelet, *Et si Teilhard avait raison*, LJ les serviteurs de Jésus. Vous le trouverez dans toutes les bonnes librairies religieuses, il en reste une trentaine en France, profitez-en.

Les réponses managériales au diagnostic précédent

Bon alors qu'est-ce qu'on fait de tout ça, en vrac :

1. Théologie du fournisseur

Premier sujet : nous réaffirmons avec délice, à la fois sous l'angle de la finalité, de l'efficacité, et de la créativité, que nous nous sentons comme des fournisseurs, être pauvre dans le monde d'aujourd'hui, c'est être fournisseur, être riche c'est être client... Nous nous sentons définitivement comme des fournisseurs, fournisseurs de contenu, à finalité, auprès de public et d'institutionnel. On se dit qu'on est fournisseurs parce qu'on ne veut pas faire ça gratuit, nos confrères, de droite plus marquée, sont plutôt dans des logiques de faire du gratuit, du discours descendant, nous on n'est pas dans un discours descendant, on est en dialogue avec des gens qui confessent foi, ou avec des gens qui ne confessent pas de foi mais qui ont envie d'entrer en dialogue avec nous. On applique une relation payante client-fournisseur, qui nous paraît très riche ; théologie du fournisseur qui oblige à être au service des finalités, qui oblige à être efficace, qui oblige à être créatif. Si vous n'êtes pas singulier avec une finalité réelle, si vous n'êtes pas pro d'entre les pros, si vous n'êtes pas créatifs d'entre les créatifs, vous allez disparaître dans le ventre mou Google.

2. Théologie du cercle

Deuxième élément fort qui nous structure aussi en management à Bayard, c'est le cercle, le cercle il nous vient du chapitre, « avoir voix au chapitre », les religieux s'organisent en chapitre. Là nos assomptionnistes viennent de sortir d'un chapitre : pendant trois semaines, il n'y a plus de hiérarchie au sein de la congrégation, tous les religieux sont à parts égales, et ils discutent de l'avenir de la congrégation, ils font ce qu'ils veulent, et ils nomment leurs dirigeants à l'issue de ce chapitre. Le chapitre c'est un cercle d'hommes et de femmes – les religieux ont même commencé à mettre des laïcs assomptionnistes au sein du chapitre – c'est un cercle de gens qui décident, qui s'organisent, qui avancent.

Et la deuxième figure de cercle, c'est bien sûr la conférence de rédaction, debout de préférence, à *La Croix* le matin. Depuis cent dix ans les gens se réunissent à *La Croix* en cercle : « Qui est-ce qui monte sur le papier d'aujourd'hui » ? Là, le patron de la rédaction est loin d'avoir le commandement sur le cercle, il y a une réalité de vie collective, dans le cercle, qui est très très forte. Aujourd'hui être un manager alternatif, ce n'est pas être un homme qui se met au dessus de la pyramide, c'est quelqu'un qui descend dans le cercle, et qui admet qu'il

a comme seule qualité essentielle d'être un grand apporteur d'*inputs*, et un grand receveur pour faire circuler et faire activer l'intelligence collective. Le management alternatif repose sur l'intelligence collective, sur la connaissance des fondements de l'intelligence collective, sur le plaisir et le désir de faire vivre cette intelligence collective.

3. Respect des personnes

Une fois qu'on a fait ça, qu'est-ce qu'on essaye donc de faire ? Et bien on fait un peu comme tout le monde, on fait des budgets, on fait des *business plans*, on fait des produits, on en arrête, on en lance, on se plante, on essaye d'apprendre de nos erreurs. Ce qu'on ne fait jamais c'est quoi ? C'est d'humilier les gens, un manager intermédiaire à Bayard qui serait pris en défaut de harcèlement, ça serait un très mauvais plan pour lui.

On fait des augmentations collectives, c'est ma touche personnelle, et j'ai du mal à tenir le cap, mais j'espère bien qu'on va réussir à ne faire que des augmentations collectives uniformes d'un montant identique pour tous les salariés. Le salaire minimum à Bayard, à deux ou trois exceptions près de jeunes qui rentrent, est de mille neuf cent euros, le salaire maximum est de dix fois le salaire minimum, donc les dirigeants sont payés dix-neuf mille euros, ce ne sont pas les fortunes du CAC 40, mais en même temps on est une petite boîte à quatre cent vingt millions d'euros.

4. Respect de l'écosystème

On essaye d'avoir une stratégie claire et partagée, on essaye de magnifier le collectif, un collectif qui accueille l'individu, on essaye d'être dans le développement durable, des personnes, employabilité des salariés, de la boîte, et aussi on est attentif à notre écosystème, les fournisseurs, les pigistes, les clients, les partenaires sociaux, les confrères... Avec mon collègue Hubert Chicou, le quatrième du directoire, on a monté des *joint-ventures* avec des groupes il y a vingt ans quand on est entré à Bayard comme jeunes cadres, et ces *joint-ventures* marchent toujours parce qu'on a su dans la durée respecter les partenaires, qui sont pourtant très différents. Cela fait partie de nos façons de faire. On adore le développement durable, on a recentré depuis dix-huit mois toutes nos fabrications d'impression au maximum sur la France ; ça c'est aussi mon côté personnel un peu cocorico, mais aussi parce que le gros de notre bilan CO₂, ce n'est pas le papier, c'est le transport du papier. Le bilan du papier est globalement neutre ; avec un taux d'usage du papier recyclé et un taux de replantation très fort, l'industrie papetière consomme beaucoup surtout par le transport du papier qui est une matière lourde. Quand vous faites venir des papiers de Finlande, que vous les débarquez pour

faire imprimer en Pologne un certain nombre de cahiers, d'autres cahiers du même journal étant implantés en Espagne, que vous allez les agraffer en Italie, que vous les remontez en routage dans le nord de la France à Lille, pour que le papier arrive finalement livré à Nice, vous vous dites qu'il y a là un petit quelque chose à faire au niveau du développement durable. On s'est donc beaucoup attachés à faire notre diagramme de perte au niveau de la circulation des camions, et à réduire le taux de CO₂. On a un bilan sur la presse jeune, on ne l'a pas encore fait sur les autres secteurs – la jeunesse représente la moitié de notre chiffre d'affaire – on a un bilan CO₂ très précis, qui est fait en même temps par le leader CGT (Confédération Générale du Travail) de la boîte. On reconnaît le dialogue social, on reconnaît les syndicats, et on se fait bien emmerder par eux, c'est clair.

Voilà en première mise mais j'ai déjà trop parlé, je suis là pour répondre à vos questions.

Questions

Fleur d'Harcourt: Bayard, c'est la presse religieuse et la presse jeunesse, mais c'est aussi la presse senior, donc je me demandais si, étant donné qu'il y a une démarche volontariste d'aller vers ces publics pour les faire exister, cela avait des conséquences à l'intérieur de l'entreprise, par exemple sur l'emploi des jeunes et des seniors, et deuxièmement, je voulais savoir s'il y a une dimension confessionnelle dans vos recrutements à Bayard ?

Alain Augé (A.A.) : Alors ça ce sont deux questions absolument centrales, en gros on fait une grande moitié de notre chiffre d'affaire en jeunesse, un trente pour cent en religieux et un vingt pour cent en seniors, presse, livre et numérique compris. Le premier numéro de *Notre Temps*, le grand journal senior de référence, vous allez rire, a été lancé le premier mai 1968, et le deuxième élément rigolo c'est que ça nous a longtemps apporté beaucoup de marge, cela nous en rapporte significativement moins aujourd'hui – notre contrat de lecture est attaqué – et Hachette a vite lâché l'éponge parce qu'ils considéraient qu'il n'y avait pas de possibilité de publicité dans ce journal, et donc que ça ne serait jamais très rentable. On était en *joint-venture* avec Hachette cinquante-cinquante, et Hachette a lâché en 1972-1973, grand mal leur en a fait...

La classe d'âge qui est riche aujourd'hui dans la société française, ce sont les seniors, le revenu par tête des plus de cinquante-cinq ans, jusqu'à soixante-quinze ans, - après soixante-quinze ans c'est plus compliqué - est significativement supérieur à celui des gens qui travaillent, c'est quelque chose que l'on suit de façon très nette, et on en tire beaucoup de

choses assez étonnantes. La réforme des retraites de ce point de vue est complètement choquante ; avoir demandé aux actifs d'aujourd'hui de payer plus pour les retraités est de l'ordre de l'inéluctable, mais que notamment les taux de Contribution Sociale Généralisée (CSG) des retraités n'aient pas été alignés sur ceux des actifs, c'est absolument invraisemblable. Voilà pour les finalités. L'autre truc de *business*, c'est que les seniors c'est un grand marché, et on n'est qu'au début de ce grand marché. On a beaucoup de choses à dire et à faire sur le senior, mais en tant que besoin de presse, besoin de faire lire, besoin de faire grandir.

Le problème des seniors c'est que ça peut être comme la campagne : vous connaissez la phrase de Blier : « Le problème de la campagne, c'est que le jour on s'ennuie, et la nuit on a peur ». Senior ça peut être ça, le jour on s'ennuie, et la nuit on a peur, peur de mourir, peur d'être seul etc. ... Le public senior est un public absolument formidable, et on ne va pas être les seuls à faire ça, mais on essaye d'y travailler beaucoup, y compris avec la CNAV (Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse) ou les caisses de retraites complémentaires. On est à l'aube de lancer des initiatives assez spectaculaires, de presse, de para-presse, de livres, de stages, de formation, etc. ... Le monde du senior, notamment par l'associatif, a énormément de choses à dire à la société, dans un rapport non immédiatement marchand, et dans un rapport marchand aussi par le mode de consommation des seniors, le mode d'épargne, le mode de transmission, le mode d'aide aux jeunes générations à investir et à s'installer. Les seniors sont un enjeu essentiel des sociétés occidentales aujourd'hui : soit on va être dans le repli avaricieux et frileux, « le dernier qui meurt ferme la lumière après lui », ou alors on va retrouver un lien entre les générations, pour l'instant pas mal malmené, et on va avoir un senior qui se met au service d'une dynamique de développement, de post-développement si je puis dire, de la société française et européenne.

Seniors/jeunes, redisons les choses autrement : quand une syndicaliste CGC (Confédération Générale des Cadres) de soixante six ans profite de l'aubaine d'un plan social, alors qu'elle a tous ses points, pour partir à la retraite, pour prendre son indemnité de journaliste très ancienne et se tirer avec deux ans de salaire nets d'impôts, je ne vois pas où est la solidarité jeunes-vieux, j'ai eu le tort de le dire publiquement au cours d'un CE (Comité d'Entreprise), ça m'a valu quelques inimitiés solides, au-delà de la seule personne, mais ça ce n'était pas grave, on se détestait déjà depuis longtemps.

La vraie difficulté au sein du monde des seniors, c'est donc ce rapport jeunes-vieux, et aussi à l'intérieur du monde des vieux, dans lequel les inégalités s'accroissent ; inégalités

d'âge, de santé, inégalités sociales et culturelles. Donc le problème sera aussi de se pencher sur eux-mêmes et le traitement des inégalités au sein de la société des seniors.

Nous, à Bayard, on essaye de maintenir dans l'emploi un maximum de seniors, on a signé avec les organisations syndicales, on a fait des PSE (Plans de Sauvegarde de l'Emploi), des ajustements d'entreprises, l'effectif de la maison mère, BPSA, était à mille vingt – mille trente, et on est descendu en quatre ans à sept cent quatre-vingt dix personnes. On a fait quatre plans sociaux, plus des départs individuels, c'est vrai qu'un grand nombre de ces ajustements on été faits par des personnes proches de soixante ans, on a fait quand même un plan de départ à la retraite, mais on a été aussi attentifs à faire des *out-placements*, replacements de gens qui avaient trente, trente-cinq, quarante ans, qui étaient en bout de course et qui devaient aller tenter leur chance ailleurs.

Et on a aussi signé un accord jeunes avec mes syndicats, on s'est engagé à ce que pour deux départ de personnes de plus de cinquante-cinq ans, y compris pour motif économique en cas de suppression de poste, on embauchait un jeune. Je signale aujourd'hui, ça m'a fait beaucoup de peine, que ça fait à peu près quinze mois que je cherche à recruter un HEC débutant ayant fait soit du contrôle de gestion, soit du marketing, et que je n'y arrive pas, mais je ferme la parenthèse, c'était ma minute de publicité, n'ayez pas peur de m'envoyer votre CV (Curriculum Vitae). Je suis désespéré de voir que personne ne s'intéresse plus à Bayard en sortant du campus.

Concernant l'aspect professionnel des salariés qui rentrent à Bayard, c'est un vrai gros sujet qui s'est traduit il n'y a pas très longtemps par un vrai débat quand une salariée Bayard a porté le voile. Donc c'est déjà un élément de réponse par rapport à la barrière à l'entrée. Nous ne faisons pas de discrimination négative sur les religions à l'entrée à Bayard. Nous sommes attentifs, d'abord et avant tout, à la qualité professionnelle, et à la capacité d'engagement des personnes ensuite. Ce que nous essayons de dire et de partager avec les personnes que nous embauchons c'est : « Soyez lucide sur ce qu'est Bayard, et acceptez, ou plutôt ne refusez pas d'entrée de jeu l'idée que si vous compagnez un certain nombre d'années avec nous, vous risquez d'être changés par Bayard, vous ne vivrez pas impunément dans un groupe de presse qui est ce qu'il est, sans être changé ».

Nous avons évidemment des catholiques ultra engagés, nous avons des catholiques faibles, des catholiques messianisants, des catholiques festifs, des catholiques non pratiquants, nous avons beaucoup de protestants, des orthodoxes, des baptistes, assez peu d'athées militants mais nous en avons quelques uns, et nous avons quelques musulmans. Il y a clairement un biais catholique à Bayard, il y a un biais à l'embauche, mais il n'est pas de l'ordre de

l'exclusion. Nous savons qu'un corps vivant est un corps qui s'incorpore ses propres gènes, si nous disons que Bayard doit aller voir le parvis des gentils, et entrer en communication avec le monde tel qu'il est aujourd'hui, et pas seulement avec le monde tel qu'on voudrait qu'il soit ou tel qu'il était rêvé par nos parents, et bien on va commencer à faire vivre le parvis des gentils au sein de Bayard, avec des gens qui ont une trace culturelle différente.

Un étudiant : Est-ce que de la même manière vous tenez des chiffres sur les éventuelles confessions de vos lecteurs, par exemple des lecteurs de *La Croix* ?

A.A. : Oui on a des chiffres, *La Croix*, de ce point de vue là est très intéressante, parce qu'elle a une courbe en U, assez marquée, avec des clercs, des prêtres, des religieux, des religieuses, les évêchés etc., et un certain nombre de laïcs engagés dans l'Église, *La Croix* est un journal professionnel pour eux, alors je met le terme « professionnel » entre guillemets pour cette catégorie-là. On a à l'autre extrême du U, le même nombre à peu près de dix mille abonnés professionnels, de gens dans les entreprises, dans les ministères, dans les institutions, en France et à l'étranger, qui reconnaissent *La Croix* comme un journal sérieux et de qualité, qui dit quelque chose et qu'il faut avoir, et on a ensuite le restant, quatre-vingt mille, qui se partagent entre des gens qui ont eu une culture catholique et pour qui ce n'est pas révoltant d'être à *la Croix*, d'autant plus que c'est un bon journal, jusqu'à des cathos pratiquants, en passant pas des cathos tièdes, et des « à peine cathos », donc on a là tout le spectre du lectorat. Par rapport à la société française, les cathos professionnels, les cathos pratiquants et les cathos festifs sont surreprésentés, mais ils ne sont pas exclusifs. *Pèlerin Magazine* par exemple, est beaucoup plus catho dans son lectorat que *La Croix*, *Notre Temps* à le taux de confessions de la société française, *Notre Temps* est un journal synchrone avec la société française. Pour la presse jeune c'est assez particulier, *Jaime Lire* par exemple est synchrone de la société française CSP+ (Catégorie Socioprofessionnelle +), en revanche des canards, certains d'entre vous les ont lus, forcément, comme *Astrapi*, *Okapi*, sont sur-représentatifs des CSP++, et donc il y a plus de cathos chez les CSP++ dans la société française d'aujourd'hui.

Une étudiante : Par rapport aux chiffres que vous donnez sur les confessions de vos collaborateurs, est-ce que c'est une question que vous posez en entretien ?

A.A. : Non, c'est une question qui ne se pose pas, c'est une question qui se dialogue, qui se déduit, je n'ai pas demandé des certificats de baptême à qui que ce soit. Qui suis-je, comme catholique pour demander un certificat de catholicité à quelqu'un ? Notre catholicité à nous c'est de reconnaître que le salut est offert à tous les hommes de bonne volonté. Alors

évidemment pour le rédacteur de *Prions l'Église*, c'est un prêtre, ok, mais là cela devient technique, il y a des boulots dans la nature éditoriale de Bayard, qui sont des boulots d'écriture catho, de toute façon on ne passe pas de petite annonce pour recruter le rédacteur en chef de *Prions l'Église*, c'est évident, mais ça se fait par décanation, on prendra quelqu'un et ce quelqu'un au bout de deux ou trois ans on aura de grandes surprises, et les cathos confessants qui viennent nous dire à Bayard : « Je vais vous apprendre ce que c'est que d'être vraiment catho parce que Bayard au fond, ce n'est pas très catho » ont parfois beaucoup de mal à Bayard.

Une étudiante : En fait ce que vous recherchez ce sont plutôt des hommes de valeur...

A.A. : Des hommes et des femmes de valeur, et de bonne volonté, n'oubliez pas, un autre point très important, le salarié Bayard est une salariée, le lecteur Bayard est une lectrice, l'acheteur Bayard est une acheteuse, donc il faut parler de Bayard au féminin. Il y a à Bayard Presse soixante six pourcent de femmes.

Un étudiant : Tout à l'heure quand vous parliez du *Verbatim*, vous disiez qu'il n'y a pas vraiment de connaissance réelle et intime du monde actuel, et selon moi une des meilleures manières de connaître le monde actuel, ce sont les médias, alors je voulais savoir comment la ligne éditoriale de *La Croix* se traduit et se différencie des autres journaux pour améliorer cette connaissance.

A.A. : Alors j'ai amené quelques Croix, on va en faire circuler quelques unes, comme ça, ça sera intéressant, j'ai pris *La Croix* du jour, je ne me suis pas embêté à choisir le bon. Si je prends la Une, elle est assez intéressante la Une, voyons les titres :

Éditorial de Dominique Quignot, la patronne de *La Croix*, « L'Arme du Viol : procès d'un ancien dirigeant congolais » qui s'est ouvert hier à La Haye, Question du jour en haut, qui renvoie au cahier économique : « La Propagation de la crise dans la zone euro est-elle terminée ? »

Cahier sciences et éthique : « Le séquençage des génomes », la une sur la France, « Comment on rattrape les élèves difficiles », « Enquête : bracelet électronique », « Le collègue de France à la rencontre des Banlieues », « Les catholiques dans la lutte contre le sida encouragés par le dernier livre du pape », « Le Conseil de la création artistique cherche encore sa place », « La population irlandaise accueille le FMI avec soulagement ». Alors après dans le traitement sur les élèves perturbateurs, il y a une page sur la France, une page un peu théorique, une page enquête de terrain, et puis au Québec, comment on fait ça. On essaye au

maximum, et c'est un des modes de *La Croix*, d'aller à la rencontre de l'autre pour voir ce qu'il fait. Ça fait longtemps qu'on sait que les dogmes sont très étroits, les dogmes de la foi confessante sont très étroits et encore ils ne s'imposent qu'à ceux qui veulent bien les reconnaître, donc il n'y a aucun dogme dans le modèle d'organisation sociale. L'humanité est en marche pour faire son salut, mais d'abord pour vivre bien, pour vivre bien son chemin d'humanité, et nous on s'engage au maximum à aller chercher ce qui se fait partout. On est beaucoup moins par exemple dans la politique politicienne. Vous voyez, on a une double sur le viol, l'économie : on commence sur l'Irlande, Haïti : le choléra, cette idée d'aller à la rencontre de l'autre est absolument centrale, c'est la très belle chanson des Restos du Cœur, l'autre est toujours en overdose, comment faire pour être en face de lui ? C'est toujours recommencer.

Roland Vaxelaire : j'ai une autre question tout à l'heure vous disiez que vous avez développé des outils de gestion plus larges que les outils de gestion classiques économiques, est-ce que vous pouvez nous en dire plus ?

A.A. : Moi, de formation j'étais trésorier d'une filiale d'aérospatiale, et là je suis financier de Bayard donc on a démarré beaucoup à partir de la finance. La finance, quoi qu'on en dise, c'est quand même la science des dieux, parce que la finance, avec la biologie, est la seule qui essaye de mettre en place l'arbitrage du temps contre l'énergie, donc c'est une science vraiment majeure et centrale. On est donc parti de la compta, on a des comptes de résultat par activités, donc on sait ce que gagnent ou ce que perdent chaque activité, avec les questions sans fin, la barbe dessus, la barbe dessous, les trois niveaux de résultat, le résultat contributif, le résultat hyper-contributif, et puis le résultat complet induit. Le gag habituel de : « J'arrête une activité qui perd de l'argent et je fais faillite », on ne risque pas de l'avoir à Bayard, donc ça on l'a bien développé. Ensuite, dans ce souci d'aller au-delà, on a développé un autre truc, qui est un peu original, je ne sais pas si beaucoup de boîtes le font, en tout cas en presse on ne le fait pas, c'est ce que j'appelle la balance du commerce extérieur de chaque activités ; chaque activité contribue à l'écosystème Bayard, et hors Bayard. Une contribution à l'écosystème ça pourrait être de dire : « Ce canard il ne gagne pas beaucoup d'argent, mais c'est lui qui permet de recruter les cinquante mille adresses premières qui nous font entrer dans notre commercialisation jeunesse, c'est lui qui est la source de recrutement. » Si on prend des journaux comme *Vermeil* ou *Panorama*, ils ne gagnent pas beaucoup leur vie, mais quand un abonné vient à *Vermeil*, il ne nous coûte pas cher à attraper, et on sait que statistiquement, dans les deux ou trois ans qui viennent, il sera, avec une bonne probabilité, abonné à *La*

Croix. Il s'agit donc de la balance commerciale, l'apport à l'écosystème d'une activité par rapport à l'autre. Écosystème au sens étroit du terme, parce qu'à rebours, il y a des activités qui consomment du terreau et de l'énergie. On a pu faire autrefois – j'ai toujours été contre, mais là on avait trahi les finalités, et donc l'efficacité – un peu de VPC (Vente Par Correspondance) autour de *Notre Temps*, on a été à un moment à vendre des tensiomètres et des petits gadgets... C'était une hérésie, ça gagnait apparemment beaucoup sa vie cette chose là, sauf que ça tuait le taux d'abonnement de *Notre Temps*, parce que les abonnés de *Notre Temps* n'étaient pas contents d'avoir ça.

Si on n'avait pas mis en place cet instrument de mesure, avec des études qualitatives, on aurait pu décider de continuer de faire des VPC de tensiomètres, alors que ça détruisait l'écosystème, c'était une balance import négative, c'est-à-dire que le résultat global consolidé de l'activité VPC senior était en fait négatif. Cet écosystème, il est interne à Bayard – mais ça on vous l'a appris et une fois de plus c'est vrai – le contour d'une boîte est de plus en plus flou, avec les statuts sociaux différents, particulièrement en presse avec les pigistes, les boîtes avec lesquelles on est en échange, les gens à qui on achète des droits, les gens qui nous achètent à compte ferme, bref, en aval, en amont, à gauche et à droite, l'écosystème Bayard est très flou, et donc on est aussi très attentif à savoir si une activité est rentable ou pas, dans cet import là. *La Croix*, ça gagne de l'argent maintenant, mais quand ça perdait de l'argent, c'était le journal sans lequel Bayard n'existait pas, sans lequel Bayard n'était pas reconnu par l'Église de France, sans lequel *Pèlerin* et *Notre Temps* n'existaient pas. Donc la question de la balance commerciale extérieure de *La Croix* se posait évidemment. Donc ça c'est le deuxième outil, le tour et l'alentour d'une activité, ce qu'elle pèse et ce qu'elle dit, aujourd'hui, et dans le potentiel de développement de demain. Cela implique beaucoup de facteurs et de calculs un peu compliqués. Il y a un autre élément, et c'est en triangle : c'est la durabilité des activités ; ça se recoupe un peu mais c'est très prosaïque et très concret aujourd'hui. Prenons un titre, on va prendre une de mes victimes favorites, au hasard : *Phosphore*. On me présente un compte de résultat de *Phosphore* il y a quelques années et on me dit : « C'est chouette, on va passer de cent cinquante mille euros à deux cent mille euros de résultat. » A Bayard, dès qu'il y a un tabouret de marge, on est saisi de vertiges, les marges ne sont pas très élevées. Donc je regarde le compte de résultat, rapidement, je connais la musique, et puis je leur dis : « Non, votre budget, il n'est pas bien du tout.

– Pourquoi ?

– Parce que la durabilité de votre affaire est très mauvaise, parce que vous tenez votre résultat, en sacrifiant les perspectives à terme de diffusion.

– Mais la diffusion ne baisse pas.

– Si, la diffusion va baisser un peu cette année, parce que tel que vous avez organisé le recrutement de nouveaux abonnés, qui est en train de baisser, l'horizon de diffusion, c'est à dire la quantité de nouveaux abonnés divisée par le taux de désabonnement, baisse. Le taux de désabonnement augmente, votre nombre de nouveaux abonnés baisse, donc votre perspective de diffusion baisse... Votre nouveau budget n'est pas acceptable, vous êtes en train de consommer du fond de commerce. »

C'était un petit exercice pratique, l'horizon de diffusion, ce n'est rien jamais que la fameuse progression géométrique, le $1+X+X^2=(X^3-1)/(X-1)$ – s'il y en a que ça peut amuser, je leur donnerai la formule. Donc on essaye d'avoir ce genre d'outils, on essaye de penser au-delà du résultat, la durabilité du fond de commerce sur lequel on est. Inversement, quand on me présente un déficit à cinq cent mille euros, mais que l'équation économique à trois ou quatre ans d'horizon de diffusion est très bonne, je ne m'embête pas. Pour ça je travaille sur la diffusion, je travaille sur l'image de marque du titre, je travaille sur les vus/lus, la notoriété et l'acceptabilité du titre, je travaille sur le taux de désabonnement, sur l'image publicitaire, sur l'audience du titre. On a un certain nombre de paramètres professionnels mais très diversifiés qui accompagnent le seul résultat.

Et puis le cash aussi que génère l'activité, c'est très important, parce qu'il y a des petits rigolos qui se sont amusés à me présenter des *business* où le résultat restait le même ou s'améliorait à peine, mais on balançait par dessus bord l'équation abonnement, pour être dans une équation ventes différées qui fait qu'on perdait dix mois de chiffre d'affaire et de trésorerie, à l'époque les taux d'intérêt étaient élevés et que c'était très lourd comme élément.

Donc on développe beaucoup d'outils dans cette perspective de développement durable, mais dans notre sens à nous : durable parce qu'il faut que le *business* soit long. On est pas des gens de coûts on est des gens de durée, et en même temps, aujourd'hui, on a développé en vente en kiosque des stratégies éditoriales beaucoup plus intuitives, opportunistes et non-récurrentes qu'on ne l'avait par le passé où on avait un modèle unique d'abonnement, là nos modèles sont en train de se différencier. On a un modèle « abonnement adhésion », et des modèles d'entrée « découverte », par le numérique, et du kiosque papier classique, auto-payant et rentable. Vous connaissez sûrement, ou au moins vos petits frères et sœurs connaissez Bob l'éponge, et bien on a eu des débats sans fin : « Est-ce qu'il faut lancer ou non Bob l'éponge. Il y avait le débat très intéressant entre les efficaces qui disaient : « Bob l'éponge, on va en vendre un max, on a acheté la licence pas chère, le taux de royalties est bon, ça va faire de l'argent et ça va nous faire rentrer des adresses », et les gens de la créativité

qui disaient : « Bob l'éponge, ça va salir l'image de Bayard, ce n'est pas nous qui l'avons fait ». » Parce qu'évidemment, à la créativité on a tendance à se décréter soi-même créatif et les autres ne le sont pas. La rédaction de Bayard disait donc : « Non ce n'est pas créatif, c'est vulgaire ». Et le salut est venu très curieusement toujours de la troisième instance – il y a toujours ce dialogue à trois – c'est les finalités qui on dit : « Bob l'éponge, c'est marrant, ce n'est pas méchant, c'est authentiquement drôle, c'est sympathique, ça décontracte la relation parents-enfants, on n'a pas à vendre que du philo-théo-messe le dimanche aux parents presse-jeunes, qu'ils s'amuse un bon coup avec Bayard, allez-y, faites-le, c'est bien. » C'est ce genre de débat qu'on peut avoir à Bayard.

Une étudiante : Vous avez dit que dans l'analyse sociologique du groupe Bayard, un des éléments qui était ressorti était que le catholicisme était un héritage et non plus une aide à agir, je voulais savoir si ce constat avait eu une influence quelconque sur la ligne éditoriale de journaux ou magazines religieux.

A.A. : Ce constat est récent, ce constat est issu du *Verbatim* de mille six cent salariés, y compris les filiales plus lointaines, y compris Milan Presse, laïque et qui restera laïque, et je vous l'ai dit, on l'a pris comme un grand claque dans la figure, et nous on est en combat là-dessus, parce que pour moi le catholicisme est un héritage, mais il est aussi un avenir... Je crois que cette dimension d'universalité et d'ouverture à l'autre, au moins en tant qu'humanisme chrétien, même s'il n'est pas une proposition de foi, est une des clés majeures du développement humain et collectif de la planète, au moins pour les décennies qui viennent. Donc je prends cela comme l'état réel de la société française, ça a été très utile pour nous de prendre ce grand claque, mais on le combat. Ça ne veut pas dire faire des fatwas, baptiser des gens de force, ou supprimer des journaux non-chrétiens à Bayard, ça veut dire juste qu'on va se retrousser les manches, et redire ce qu'est la catholicité à Bayard. J'assume cette contradiction, on a rendu ça au corps social : Bayard se dit comme un héritier catholique, mais ne se dit plus comme un bâtisseur catholique, mais nous on n'est pas d'accord avec ça, alors comment on fait ? On a renvoyé le travail dans les secteurs commerciaux et éditoriaux, en leur disant : « Au niveau des chartes éditoriales, saisissez-vous de cette contradiction au sens Hégélien du terme. » Il ne faut pas nier la contradiction, il faut la saisir et la dépasser parce qu'on est très sûrs que c'est en travaillant cette contradiction qu'on va retrouver du catholicisme tel qu'on le sent et tel qu'on le pense. Mais on accepte d'être changé par ça, et ça fait très peur, c'est le vide qui saisit notamment nos frères intégristes qui disaient : « Vous avez abandonné la soutane, et en ayant abandonné la soutane, vous avez abandonné le

message du Christ ». Nous, on a plutôt le sentiment qu'il faut aller à la rencontre du monde tel qu'il est aujourd'hui tout en restant nous-mêmes.

Un étudiant : j'ai une question plus générale sur l'approche du numérique chez Bayard, et une question plus précise concernant les seniors, vous avez dit qu'ils étaient une cible importante pour vous. Est-ce que vous avez essayé soit « d'éduquer » les seniors au numérique, soit d'adapter à eux votre offre numérique ?

A.A. : Pour nous, le numérique c'est clairement notre nouvelle frontière, c'est très clair, vous avez devant vous quelqu'un qui a cru à un moment que son destin d'éditeur c'était Birkenau, et qui maintenant se retrouve juste dans un camp de travail sévère. Je m'explique : Birkenau, camp d'extermination totale et définitive, c'était le Google première version. Google disait : « Je ne reconnais pas les droits d'auteur, je suis dans une logique de *fair use* à l'anglo-saxonne, et même le *copyright* je m'assieds dessus, et je fais dans ce modèle très tribunicien – et pour moi totalitaire – le grand marché... » Google assure le livre et le couvert, et la publicité, rentabilise l'externalité que sont les données personnelles des passants, pour faire du commerce, et donne gratuitement le contenu culturel, comme un prime à fréquenter la galerie marchande. Donc pas de *copyright*, et le culturel comme un prime de fréquentation. Donc ça c'était le camp d'extermination pour les éditeurs de presse, surtout que se greffaient par dessus des auteurs, illustrateurs et créatifs de tout poil qui disaient : « De toutes façons demain, je n'aurais plus besoin d'éditeur, je m'autoéditerai sur Google, j'aurai plein de clics et plein de trafic, et je serai récompensé par la fameuse main invisible du marché, par le dieu Google et la manne qui me donnera de l'argent, et vous éditeurs, vous ne servirez pas à grand-chose ». Ce qui était en jeu c'était la notion de médiateur dans ce modèle tribunicien. Bayard est un corps social médiateur, de psychologue culturel, un fournisseur, et on paye chez Bayard, car nous croyons que nous ne reconnaissons que ce que l'on paye. D'ailleurs les journaux gratuits aujourd'hui sont les premières victimes de la crise, vous avez vu que Comareg, de chez Hersant, qui faisait des journaux gratuits en province, et qui était la pompe à fric de la presse, est mis en dépôt de bilan, c'est absolument étonnant.

Bref, les créatifs, en plus avec cette montée de l'individualisme, tendaient tous à nous dire : « C'est mon ouvrage à moi, vous n'avez pas le droit de me reproduire, etc. ... » *J'aime Lire*, Tom-tom et Nana, beaucoup d'entre vous connaissent ce grand succès de librairie chez les jeunes, nos « quatre grâces » qui écrivent Tom-tom et Nana sont fatiguées, ont gagné beaucoup d'argent, et nous ont dit : « Nous on ne veut plus écrire pour Tom-tom et Nana, ça nous embête, et en plus les personnages nous appartiennent...

– Non les personnages ne vous appartiennent pas, le *copyright* est Bayard, et donc on vous demande d'accepter des auteurs hétéronomes, des auteurs qui ne sont pas vous, qui respectent votre droit moral, mais vous ne devez pas interdire à l'éditeur de travailler. »

Pendant trois-quatre ans les quatre grâces nous ont dit : « Non ce n'est pas possible... » Et puis les esprits ont évolué, et maintenant elles commencent à accepter ça, parce qu'elles commencent à se rendre compte que Tom-tom et Nana, si on veut que ça continue à vivre, que ça évolue et que ça devienne intéressant dans la très longue durée, il faut continuer l'œuvre. Oui, elles ont écrit, elles étaient auteurs, mais c'est un ouvrage collectif, que les trois personnes à la rédaction de *J'aime Lire*, qui ne sont pas dans les *copyrights* ont aussi apporté quelque chose, et que la création n'est jamais un acte purement individuel. Il y a une émergence de la reconnaissance collective de la création qui commence à se faire chez les auteurs de tout poil. Et donc l'idée d'un éditeur médiateur, c'est pas complètement inintéressant, et Google, c'est le sens de l'accord qui est fait avec Hachette, commence à reconnaître que le *fair use* anglo-saxon, qui s'apparente à la loi du plus fort et de celui qui tire le plus vite, a un problème, et donc commence à dire : « On va sortir de la stratégie de l'*opt out* et progressivement, on va reconnaître que quand on utilise des contenus, ils ont une valeur et il faut les rémunérer ». On a eu un procès cet été avec Google, qu'on a gagné, vous l'avez peut-être lu dans *Les Échos* : « Petit Ours Brun a fait rendre gorge à Google ». On a fait condamner Google à payer pas mal d'argent parce que Petit Ours Brun passait gratuitement sur Youtube, et on a dit à Google : « Vous êtes gentils, mais on vous a demandé de retirer Petit Ours Brun, des vidéos payantes que l'on vend, c'est de l'abus. » Et Google a dit non, et on les a fait condamner par un juge. Depuis ils ont transigé et ils ont payé.

Donc on sent bien là qu'on sort de l'extermination, on rentre dans quelque chose de plus aimable, Apple de ce point de vue là est sympathique, quand Steve Jobs a présenté l'iPad, il n'a pas présenté ça sous un mode PC à un bureau, mais derrière une bibliothèque de presse et de livre sur un canapé dans la maison, en reconnaissant le *copyright*. Apple reconnaît le *copyright* et les gens d'Apple nous disent : « Vous vendez quelque chose par chez moi, je vous prends 30% ». Alors il y a des gens chez nous, des vestales qui se sont écriées : « 30% c'est beaucoup trop », la belle affaire... Aujourd'hui Hachette, Volumen, Editis, les NMPP (Nouvelles Messageries de la Presse Parisienne), quand ça vous vend quelque chose ça vous prend 50%. Donc moi je sais vivre avec Apple qui me prend 30% des ventes de droits. Apple a introduit un nouvel écosystème, et a rendu à nouveau symboliquement possible la vente de produits culturels.

Ce qui est passionnant, c'est le fait que ça a surtout donné du courage aux éditeurs de presse, la presse s'est fourvoyée comme un seul homme sur le gratuit, la presse, et *No Yeti* en particulier, qui avait démarré avec un site web payant, a rendu son site web gratuit, et maintenant progressivement ils le remettent payants. La presse est tombée dans la presse gratuite en donnant du numérique gratuit. Il faut un bandeau, il faut évidemment les grands débats, il faut exister sur internet et sur les référencement, mais dès que ça devient plus sérieux, c'est payant,

La presse est en train de faire ce virage, le livre a été préservé pour l'instant de la copie gratuite, et avec Apple, a une petite chance de se faire payer. Pour ceux qui le souhaitent, je peux donner des codes d'accès gratuit sur iPad pour lire *Muse*, *Muse* c'était un journal jeunes filles, on pensait que ça serait les filles Terminale, Bac +1, mais, en réalité, on a été très surpris de voir que c'étaient des femmes de douze à soixante ans qui le lisaient. En équation de presse ça ne marchait pas, c'était pourtant un bon succès, on vendait quinze ou vingt milles exemplaires, en presse, c'est pas mal du tout, et c'était un canard qui se vendait cher, six euros, alors que vous le savez mieux que moi, ce n'est pas à cet âge qu'on dépense en presse. On est donc en train de basculer dans un modèle de Book-eZine et de numérique, on a plusieurs centaines, et on est en train d'approcher le millier de consultations numériques. Et on est en train d'en vendre huit à dix milles en forme de bouquins, et on voit bien qu'on vend cher, douze, cinquante euros, mais un très beau bouquin, bien lourd, trimestriel, et on fait une progression intéressante, sur un marché plus niche, mais plus à très haute valeur ajoutée, un peu comme le mode 21.

Donc le numérique est notre nouvelle frontière, on sort de l'extermination totale, il me semble qu'on a une chance... Mais si vous voulez savoir ma vraie position, je ne sais pas si je le ferai, mais je dois être capable de passer, et de survivre, et ça va choquer ma bonne conscience sociale, avec un demi-chiffre d'affaire dans cinq à dix ans par rapport à ce que je fais aujourd'hui, en restant sur mes niches. Donc je vais être un peu comme le bigorneau qui est capable de vivre à marée basse, en se repliant sur lui même tout en se dépêchant, à petit pas, de regagner la mer. Il s'agira d'adopter cette stratégie bigorneau tout en plantant des pousses de futur.

C'est vrai que le numérique nous a frappé de plein fouet, mais en même temps il est passionnant, car si on veut que les gens continuent de payer, il faut qu'ils nous aiment bien et qu'on leur dise quelque chose de valable. Le papier c'est une habitude, le numérique sera un nouvel acte de foi dans la médiation Bayard. *La Croix*, demain, c'est quoi sur le numérique ? C'est un bon débat.

Un étudiant : Vous avez parlé des assomptionnistes, qui ne recherchaient pas le profit, et ce sont vos actionnaires est-ce qu'ils exercent une pression particulière ou justement moins de pression ?

A.A : Si, il y a une pression, je ne veux pas me porter malheur, mais d'être compassionnel, en soutien, n'exclut pas l'exigence et l'évaluation, les assomptionnistes sont allés au bout des mandats, mais n'ont pas renouvelé les mandats des deux derniers présidents de Bayard. Bernard Porte et Alain Cordier, ont fait huit ans de mandat, ils auraient volontiers rempli, ils n'avaient pas encore atteint l'âge de la retraite, mais ils ont arrêté, parce que la ligne politique ou *l'input* personnel trop fort qu'ils commençaient à donner était contraire à la réalité ou à la volonté de l'assomption et du corps social Bayard. Donc il y a une pression forte des assomptionnistes, mais elle n'est pas seulement sur le fric, elle est sur les finalités, la créativité, et sur le fric. Et sur une exigence d'éthique et de management. À Bayard par exemple il y a un truc très simple, c'est que quand vous faites un mail, l'envoi du mail il est pas ordre alphabétique, jamais en fonction d'une hiérarchie, et jamais en fonction d'interne externe, vous ne mettez pas d'abord l'interne, puis l'externe, vous ne mettez pas d'abord le directoire, ou un directeur, et ensuite les adjoints... Il y a plein de petits signes comme ça et il y a une morale de comportement qui est très forte. Il n'y a pas de voitures de fonction, pas de rémunérations annexes, pas de retraites chapeaux, il est de bon ton par exemple pour un dirigeant de Bayard d'être au minimum deux fois par semaine à la cantine ; on n'arrive pas à faire mieux, mais on y va au moins deux fois sur cinq, une fois avec des gens qu'on a invité, et une fois comme ça, on se met dans une file et on déjeune avec les gens qui sont dans la file. C'est ce genre de petits détails qui jouent terriblement. Il y a une exigence de présence. Il y a un refus absolu du harcèlement. C'est simple : l'infirmière de Bayard, c'est une sœur assomptionniste, donc elle voit défiler tous les gens mécontents de Bayard qui ont un coup de blues ou un coup de mou, et qui peuvent se plaindre de leurs chefs. Donc quand on voit les assomptionnistes, ils nous disent : « C'est bien ce que vous faites, mais il y a untel, on a l'impression qu'il n'est pas très heureux à Bayard avec vous... »

Ils nous tiennent un peu de partout, mais dans le bon sens du terme. Morale de la transparence, exigence de dire les choses. Ils licencient des gens, ce n'est pas la question, j'ai licencié pas mal de monde dans ma vie, mais il y a des façons relativement propres de licencier les gens : on ne tourne pas autour du pot, on ne harcèle pas, on ne crée pas des postes bidons. Moi je prends les gens et je leur dis : « Il y a une réorganisation en cours, dans laquelle tu n'as plus ta place... » Ou bien : « Dans ton poste tu ne tiens plus et on ne souhaite

pas te donner un autre poste, donc maintenant on va discuter avec toi de ta sortie de Bayard. » Je ne le dis pas en trois minutes, ce n'est pas la méthode américaine, les gens restent encore trois mois, six mois, un an à Bayard, le temps d'avoir fait la formation, le temps d'avoir réussi l'*out placement*, le temps d'avoir fait une mission, de s'être reconstruit par rapport à la parole très dure, qui est une sorte d'excommunication vue la force qu'est Bayard. Quelqu'un qui a quinze ans, quand on lui dit de partir, c'est très dur, mais on lui laisse le temps de se reconstruire, ça nous coûte de l'argent, mais il s'en va, et on ne l'écœure pas, et on n'essaye pas de ne pas lui payer ses indemnités, ça fait partie du package normal.

Roland Vaxelaire : Justement pour aller dans cette question là, est-ce qu'il y a des éléments de structure ou d'organisation chez Bayard qui sont différents d'une structure ou d'une organisation normale ? Et comment est-ce que vous pérennisez cette éthique, cette culture ?

A.A. : Il y a le conseil de surveillance, composé de laïcs et d'assomptionnistes qui traite du *business*, et il y a d'autres comités, plus spécifiques, assez réguliers, où il y a des rencontres avec des laïcs, des assomptionnistes, des dirigeants et des cadres Bayard, où on parle de l'avenir, on parle des finalités, on parle de durabilité, on parle des projets, donc il y a ces instances complémentaires qui existent, et au sein de Bayard il y a beaucoup d'instances, il y a des comités directeurs, les comités de rédaction, et beaucoup de comités projets aussi. Il est admis que tout manager Bayard a une dimension verticale dans son secteur, mais aussi une dimension horizontale, il est inévitablement en charge d'un *process* pour la collectivité.

C'est banal, toutes les boîtes font ça maintenant, mais nous on a ça depuis très longtemps, et on l'a revivifié. Tout le monde est en charge d'une part du bien collectif. On a eu des patrons comme ça qui vous disent : «Ma boîte de distribution a fait merveilles » On lui dit « Tu es gentil, elle a fait merveille, mais enfin elle a découragé des éditeurs, et il y a deux talents qui sont en train de partir, parce que tu ne sais pas dialoguer avec eux. » On est direct à Bayard, il ne s'agit pas d'emballer non plus, on lui dit : « Ca ne va pas, et si tu continues comme ça, l'année prochaine on te virera. » Et l'année prochaine il fait gaffe. Et puis on le met en formation: « Ca veut dire quoi le dialogue en situation difficile, l'empathie. » On fait beaucoup ça.

Roland Vaxelaire : Dans le groupe Bayard, j'ai vu que vous faisiez quelques actions d'ONG ou d'aide sociétale.

A.A. : Non c'est un des points du papier de Fleur sur lequel je ne suis pas d'accord, on ne fait aucune action d'ONG, on ne fait aucune action sociétale, on ne fait que du *business* à long terme. L'opération « Planète », ça nous a coûté un million deux cent mille euros l'année dernière, c'est beaucoup d'argent, mais Planète c'est le lancement presse jeunesse en Afrique, et aujourd'hui, soyons très clairs, le marché des jeunes francophones, il est en Afrique. Moi je suis un garçon un peu basique, donc je vais en Afrique. Alors le marché est insolvable pour l'instant, la belle affaire, maintenant messieurs et mesdames les commerciaux, et puis moi le dirigeant, quelle sonnette je vais tirer, quel ministère, quelle ONG, plan, CCFD (Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement), et autres, quel ministère de l'éducation burkinabais je vais trouver, quel deal je vais faire, quelle utilisation de mes invendus je vais faire, quelle bascule numérique je vais faire... Avec la communauté assomptionniste au Togo on a lancé un centre pluri-media Saint-Augustin, traditionnel aujourd'hui, il y a des catholiques, des protestants, des musulmans, des évangélistes qui alignent tout ça autour d'un père assomptionniste. On fait des journaux, des livres Bayard qu'on arrive à rattraper du continent européen, mais ça coûte très cher de faire ça. Ce qu'on est surtout en train de commencer à faire, c'est abonner les jeunes africains à *Muse* à travers le centre Saint Agustin Plurimédia.

Cela ne nous rapporte pas beaucoup, mais en étant caricatural, je vends aujourd'hui en Afrique 25% de ma vente numérique *Muse*. J'en ai vendu quarante au premier numéro, soyons clairs, mais j'en ai vendu dix en Afrique. Le marché est là, parce que l'avantage du numérique, c'est qu'il me permet de faire financer mon usage. Mon coût n'est pas forcément dans une métrique à la pièce individualisé comme en Europe, on peut retrouver des modèles d'usage collectif qui vont très bien à la société africaine. Mon sujet c'est les classes, les écoles, il faut prendre en compte le taux de circulation : un exemplaire de *Astrapi*, (Planète Enfant), circule entre quatre-vingt à cent jeunes africains, le taux de lecture de Bayard Jeunesse est donc colossal. Je n'ai qu'un bête problème de solvabilité. Mais ce n'est pas une ONG, il ne faut pas se tromper, c'est du *business* long terme. C'est ça le management alternatif, si vous dites « D'un côté je fais du *business*, de l'autre côté je suis une ONG », vous vous plantez. Si vous vous dites qu'en allant à la rencontre de marchés non solvables, mais qui s'appuient sur un réel besoin social, vous faites du développement alternatif et vous êtes dans le vrai.

Un étudiant : Mais vous vous avez la possibilité de faire des activités qui ne sont pas rentables à court terme, pour certains acteurs qui font des actions sociales ce n'est pas

forcément le cas. Une boîte de *private equity* par exemple, elle n'a pas toujours les moyens de faire du *business* à long terme.

A.A. : Et bien moi si j'étais *private equity*, je ne ferais pas d'ONG, je financerais des fonds de banques de microcrédit en Afrique. De toute façon on va lancer ça avec des copains, il y a quelques très belles boîtes africaines qui gagnent bien leur vie. Il y a des besoins sociaux non solvabilisés aujourd'hui, mais au sens très large du terme. Je suis intervenu pendant très longtemps au Brésil sur une ONG, j'ai fini par jeter l'éponge et changer de crémerie parce qu'on était dans le modèle caritatif pur, et chaque année il fallait réinjecter. Je suis très hostile au modèle caritatif. On ne fait pas du caritatif, on fait du développement durable et du *business* long terme.

Une étudiante : Pour revenir sur la question du catholicisme, je voudrais savoir concrètement comment dans votre stratégie vous exprimez votre catholicité, comment par exemple dans *La Croix* vous dites les choses que vous avez à dire sans faire de prosélytisme ?

A.A. : Alors c'est sûr que cette posture de levain dans la pâte, elle est très datée, elle est très Action Catholique des années 1960-1970, et il y a une nécessité d'évènementiel, qui se voit bien aujourd'hui d'ailleurs : le taux de catéchisation est faible, en particulier chez les ados : le taux de fréquentation des aumôneries est faible, mais en revanche, quand vous faites des JMJ (Journées Mondiales de la Jeunesse), quand vous faites Paray-le-Monial, quand vous faites des rassemblements diocésains, il y a plus de monde qu'il y en avait il y a quinze ans, avec beaucoup de jeunes qui sont là une fois mais : « On nous la fait pas, je ne m'engage pas à perpétuité, en revanche venir une fois avec des copains, voir ce qu'il se passe et partager un moment, pourquoi pas. » Et donc ça nous renvoie beaucoup nous à être présent à la jeunesse et au monde du travail pour des occasions spécifiques, ponctuelles et à forte valeur ajoutée, et pas de demander tout de suite à quelqu'un de faire une génuflexion et de s'abonner à *La Croix*, parce qu'il y a un *gap* culturel. À *La Croix* c'est très clair, on a beaucoup de couples mixtes maintenant, de couples où le fait catholique est vécu de façon hostile par un des deux membres du couple et le couple ne s'abonnera pas. Le numérique d'ailleurs de ce point de vue est très facilitant. On a eu des *verbatim* de groupes qualis avec des clients qui nous disent : « Moi je ne me suis abonné qu'au numérique parce que mon mari ne supporte pas de voir *La Croix* à la maison. Mais en revanche – elle est infirmière cette dame – moi j'ai besoin de *La Croix*, ça me plaît et donc avec le numérique, je n'embête pas mon mari avec, je ne fais pas de prosélytisme arrogant. »

Pour votre question, je n'ai pas beaucoup de réponse. Oui sur des événements ponctuels, oui un souci de la jeunesse, oui le souci d'être présent sur les grands rendez-vous d'humanité de la société. Nous ce qui nous fait peur aujourd'hui, c'est le veau d'or, on cherche donc à retrouver la saveur de l'humanisme chrétien, la défense de la personne humaine, la non marchandisation de la personne humaine, le fait que tout n'est pas marchand dans la société, l'externalité positive à préserver, que ce soit l'écologie, ou le lien social, par rapport à des logiques tout financières. On va essayer de dire des choses sur le parvis des gentils par rapport à ça. Mais le chantier est immense...

Un étudiant : Je voudrais savoir quel regard le groupe, et plus particulièrement *La Croix* porte sur les grands débats que traverse le catholicisme et même quelle est aujourd'hui votre vision du catholicisme dans la société française et occidentale en général.

A.A. : Le catholicisme est très intéressant aujourd'hui parce qu'il ne faut pas se tromper et là aussi il faut reconnaître le monde comme il est, dans sa dimension générale, et pas que sur le pas de sa porte. Le catholicisme est en grand progrès dans le monde, tous les facteurs, le nombre de baptêmes, le nombre de confessions, le nombre de sacrements de mariage, augmentent dans le monde entier, la confession catholique augmente. Elle augmente, mais pas où on l'attendait, elle augmente au Vietnam, elle est très vivante aux Philippines, en Amérique Latine, en Afrique c'est pas mal non plus, avec le challenge du protestantisme, mais au moins le christianisme est très vivant là bas. Il est en voie de dessèchement sur certains aspects en France. Le nombre de catholiques pratiquants est de trois millions en France, le nombre de catholiques au nombre un peu plus large du terme est de six millions, sur une population de soixante millions. Le nombre de gens qui se déclaraient catholiques il y a vingt ans, c'est un chiffre bidon, mais c'est un ordre de grandeur, était de l'ordre de quatre-vingt pourcent, on est à peine à la moitié aujourd'hui... Le fait catholique large et massif s'est restreint, la pratique catholique religieuse s'est restreinte, est-ce qu'elle a perdu en intensité, en engagement, en force intellectuelle ? J'ai tendance à ne pas trop le croire ; il y a des engagements dans les mouvements qui sont quand même très forts, on a par exemple des baptêmes d'adultes qui sont assez importants, mais il y a des risques, et de toute façon le catholicisme est à risque de la bonne nouvelle et de l'annonce.

Mais je ne suis pas du tout dans un catholicisme frileux et inquiet en disant : « Le roi est mort, la France fout le camp, la chrétienté fout le camp. » Je ne suis ni grincheux, ni vieux catholique. Je fais confiance à la providence, je fais confiance au mouvement des hommes et des femmes et des idées tel qu'il est aujourd'hui. Je me bats et j'agis là où je suis dans ce que

je peux croire et peux faire. Il me semble que le catholicisme est très vivant. La devise de Bayard est très claire par rapport à Rome, c'est de dire : « De préférence avec, parfois sans, jamais contre. » On n'est pas ultramontain, mais on n'est pas antipapistes ou gallicans, on est dans la nef, les assomptionnistes y tiennent beaucoup, on est dans la prière de l'Église universelle, on est au centre, les querelles théologiques nous inquiètent si elles déchirent, elles nous réjouissent si elles sont des discussions intellectuelles qui stimulent l'ardeur et le message. On se méfie comme la peste des querelles d'appareil, on a toujours tendance à se regarder et à se dire : « Bon quel est mon intérêt bien matériel, bien humain, bien égoïste, à avoir cette position et à la recouvrir d'ecclésiologie ou d'évangile ? » Et donc on est modeste et prudents, on n'est pas à la bagarre.

L'étudiant : Et comment vous abordez par exemple dans *La Croix* les problématiques qui traversent le catholicisme.

A.A. : On est l'opinion publique on n'est pas le journal officiel de l'Église catholique, on n'est pas le journal officiel des évêques de France, et très souvent on voit bien les jeunes évêques, un peu conservateurs, qui disent : « *La Croix*, je vais vous mettre un peu au pas ». Et dix ans après le même évêque qui a pris un peu de bouteille, nous dit : « Vous dites quand même plus l'opinion publique des catholiques, vous avez bien affaire au débat, vous laissez bien la place aux magistères, vous dites bien la parole de l'Église, et en même temps vous dites bien la façon dont cette parole est accueillie dans sa diversité et sa difficulté parfois par l'ensemble des gens ». N'oubliez pas que Vatican II a dit quelque chose de fondamental, et c'est en même temps un des traits fondamentaux de Vatican II : l'Église, c'est les prêtres, et l'ensemble des baptisés, et même l'ensemble des hommes de bonne volonté, donc personne ne peut s'approprier l'Église ni le catholicisme, y compris le magistère romain, essentiel et dans lequel nous nous reconnaissons, qui rend un service de clarté et d'unification, mais qui n'est pas l'instance suprême. Benoît XVI, vous lirez son excellent bouquin, est très clair là dessus, ce n'est pas un mode pyramidal. Et donc c'est compliqué, c'est anxiogène, ce n'est pas facile, on est vraiment très persuadés qu'il faut tenir le centre de la nef et le parvis des gentils, et puis encore une fois on n'est pas là pour annoncer, on est là pour laisser rendre possible un chemin de conversion, je ne dis pas une conversion, mais un chemin de conversion, en tout cas un chemin d'humanité. Dans *La Croix* vous verrez, on n'évite rien des problèmes difficiles de la bioéthique, on dit ce qui se passe, et Michel Kubler, qui n'est plus à *La Croix*, maintenant c'est Dominique Greiner, mais Michel Kubler, vous l'avez vu, c'est un barbu un peu bien en chair qui intervient régulièrement, ce n'est pas un gars qui a la langue dans sa

poche. On est des gens libres, et le fait que le média soit confié à une congrégation religieuse, c'est très intéressant, car n'oubliez pas depuis le troisième ou quatrième siècle, il y a cette contradiction au sein de l'Église entre les Évêques, qui sont des territoriaux, et les congrégations religieuses qui sont des sortes de fonctionnels indépendants qui portent un charisme spécifique, on n'a jamais pu réduire l'Église à une territorialité et ce n'est pas un hasard si le groupe médias Bayard appartient à une congrégation religieuse. Il a survécu en ayant cette petite distance. Les éditeurs fusionnels avec l'Église ont eu de gros soucis. Mais encore une fois : « De préférence avec, parfois sans s'il le faut, mais jamais contre. »

Une étudiante : Est-ce que cela conduit parfois à des choix particuliers de modification d'articles ?

A.A. : Beaucoup moins en tout cas, aimais-je à dire, et d'après les confrères qui étaient à Bayard et qui ont quitté le groupe, que dans les autres organes de presse quand il s'agit de ne pas faire de mal, directement ou indirectement à tel ou tel gros annonceur publicitaire. *L'Express*, quand il était à General Electric, avait dû trouver un pigiste extérieur pour parler de ça, pas un des quarante patrons de la rédaction n'avait voulu se taper l'article sur les problèmes de sécurité ou de choses comme ça.

L'avantage de Bayard, et du corps social Bayard, c'est qu'il y a suffisamment de diversité, et au sein de la rédaction de *La Croix*, pour être capable de tout écrire et de tout dire. Le choix se fera plutôt sur telle ou telle personne de la rédaction qui écrira, mais on ne censure pas les papiers à *La Croix*. Dans l'animation, dans le positionnement qu'on donnera, la répétition, dans un éventuel courrier des lecteurs, on viendra remettre en cause un article, mais c'est subtil, il n'y a pas de censure d'articles à Bayard. Il y a des bagarres au sein de la rédaction, mais le directoire n'a pas de pouvoir sur la rédaction. Moi je n'ai pas de pouvoir d'imposer un article, je n'ai pas le pouvoir d'empêcher un éditorial. La patronne de *La Croix* c'est Dominique Quinio, ce n'est pas le directoire de Bayard.

Roland Vaxelaire : Juste une question très pratique : en termes de chiffre d'affaire, je ne sais pas si c'est officiel et si on peut en parler directement, mais *La Croix* représente quoi ?

A.A. : *La Croix* est faible, elle représente 7% du chiffre d'affaire du groupe.

Roland Vaxelaire : Est-ce qu'il y a vraiment un très gros ou c'est plutôt une multitude de titres ?

A.A. : Non c'est une des difficultés de Bayard, c'est un atout en période de creux parce qu'on est très diversifié, mais c'est une faiblesse pour la remontée, donc on est plutôt une série de petites polycultures qu'un grand titre. Et puis on a des choses en Belgique, on a des choses au Canada, aux États-Unis, on a du livre, on est très diversifié.

Roland Vaxelaire : Et quelle est la plus grande diffusion ?

A.A. : C'est *Notre Temps*, avec neuf cent mille.

Roland Vaxelaire : C'est plus que le bouquin de liturgie ?

A.A. Oui *Prions en l'Église* est à quatre cent mille. Mais la plus grosse diffusion par rapport à son marché, c'est le *Notre Temps* hollandais, c'est un journal qui s'appelle *Plus* et qui diffuse à trois cent mille en Hollande, sur la population hollandaise, c'est significativement plus que le neuf cent mille sur la population française.

Un étudiant : D'où vient le positionnement jeunesse très fort de Bayard ? Quand est-ce que c'est apparu, quelles intentions il y avait derrière ça ?

A.A. : C'est apparu très tôt, le religieux et la jeunesse étaient déjà là au dix-neuvième siècle. C'est la proximité immédiate de l'action pastorale d'un prêtre, il baptise, il prêche, il marie et il enterre, c'est un peu ça le sujet, et donc la presse est un peu le débouché de ça. Et vous voyez, *Pomme d'Api*, 1966, c'est très intéressant, il a été la réussite des trois éléments. Il a été à la fois dans les finalités, parce que *Pomme d'Api* a été créé par un groupe de parents d'enfants handicapés notamment d'enfants sourds, à difficulté d'élocution, autistes, ou dyslexiques qui avaient énormément de mal à entrer en lecture et en langage relationnel, et donc *Pomme d'Api* a été pensé par une assemblée d'orthophonistes, de mamans de jeunes enfants en difficulté, pour faire un journal qui rend un service véritable à ce public là pour le faire entrer en lecture, ça c'était une des finalités. En terme d'efficacité professionnelle, on a trouvé des formules de marketing direct à partir des adresses *Pèlerin*, des formules de coûts d'impression, ça a été le premier journal grand public à gravure, et en même temps on a été très créatifs en faisant venir de grands auteurs et dessinateurs, français et internationaux. Donc *Pomme d'Api* était bien au carrefour de ces trois contraintes, et à chaque fois qu'on a réussi à être au carrefour de ces trois tensions, on est bon, dès qu'on en manque une, c'est moins bien.