

## Les facteurs de performance des entreprises de presse écrite quotidienne en France

Patrick-Yves Badillo  
et  
Nicolas Romain<sup>1</sup>

*École de journalisme et de  
communication de Marseille  
Université de la Méditerranée*

La presse connaît aujourd'hui des changements radicaux : le contexte économique et international favorise les alliances, les regroupements ; l'évolution technologique accélère encore les mutations du secteur. Se prépare une nouvelle "méga-industrie", celle de la communication, annoncée par nombre d'auteurs et affirmée par les responsables de la stratégie des grandes entreprises mondiales du secteur. Ainsi, Ray Smith, directeur général de Bell Atlantic, indiquait dès 1991 que cette nouvelle industrie devait être capable de fournir « de l'information et des loisirs de toutes sortes, pour tout le monde et au moindre coût ». Les opérateurs de télécommunications, les fabricants d'ordinateurs, les éditeurs, les studios de cinéma et les réseaux de télévision, comme grand nombre d'industries, convergent vers une seule et même industrie.

Enfin, l'information devient un facteur stratégique : l'entrée dans la société de l'information annoncée depuis de nombreuses années devient progressivement une réalité. Le rapport de Martin Bangemann (1994, *L'Europe et la société d'information globale*) souligne les mutations en cours : « L'évolution foudroyante des technologies de l'information et de la communication sera synonyme pour l'Union Européenne de mutations économiques et sociales si profondes qu'on peut déjà parler d'une troisième révolution industrielle... Cette révolution débouchera en fin de compte sur la société de l'information. Le contexte de ce

produit qu'est l'information est porteur à terme d'un grand nombre de professions et d'emplois nouveaux. » On assiste notamment à l'essor d'Internet et de nombreux rapports officiels ont été publiés sur ce sujet ces derniers temps.

Ce contexte a conduit l'École de Journalisme et de Communication de Marseille (EJCM) à développer un programme de recherche afin d'analyser l'évolution des médias. La mise en place d'un Observatoire Euroméditerranéen des Médias (OEM) permettant de recenser des informations sur les médias et de réaliser des analyses quantitatives et qualitatives est également envisagée. Dans ce cadre, une première étude quantitative des entreprises de presse écrite quotidienne en France a été réalisée, et un modèle d'évaluation des performances des entreprises de presse quotidienne de la presse en France proposé<sup>2</sup>. Disposant ainsi d'un bilan général des niveaux relatifs de performance de la presse quotidienne, il apparaît utile de rechercher les facteurs explicatifs de la performance des entreprises de presse.

En particulier, la méthode DEA présente un intérêt majeur : elle indique, pour une entreprise peu performante, les objectifs que cette entreprise doit atteindre (avec des ressources données) ou bien elle quantifie les économies de ressources à consentir (avec des objectifs donnés). Les principes de la méthode seront évidemment explicités. Il convient cependant de souligner ici que le programme de travail vient seulement d'être lancé ; au stade actuel, c'est la méthode que nous voulons mettre en lumière, les résultats eux-mêmes devront être appréciés à l'issue de monographies sur les entreprises car, dans la mesure où nous travaillons sur un échantillon assez important, un artefact statistique peut toujours intervenir et provoquer une interprétation erronée.

*« un artefact statistique peut toujours intervenir et provoquer une interprétation erronée »*

Après avoir défini les entreprises de presse étudiées, nous rappellerons succinctement les résultats de notre modèle, puis nous analyserons les facteurs de l'inefficience.

### **Définition des entreprises françaises de presse écrite étudiées**

Les difficultés de la presse écrite en France et le contexte international sont propices à d'importantes mutations que nous avons évoquées dans un travail précédent. Nous rappellerons ici seulement les définitions des entreprises sur lesquelles portera l'étude appliquée.

Il n'y a pas une, mais "plusieurs" presses. On distingue traditionnellement cinq familles de presse : 1. la presse nationale d'informations générales et politiques (*Le Monde, Le Figaro, L'Express*, etc.) ; 2. la presse locale d'informations générales et politiques (*Ouest-France, La Provence*, etc.) ; 3. la presse spécialisée grand public (*L'Équipe, Télérama, Capital*, etc.) ; 4. la presse spécialisée, technique et professionnelle (*Le Moniteur, 01 Informatique*, etc.) ; 5. la presse gratuite d'annonces.

La presse spécialisée conserve une position plutôt favorable, contrairement à la presse quotidienne (essentiellement d'information générale et politique) qui subit une crise grave. Néanmoins, au sein de la presse quotidienne, la presse régionale semble profiter d'un avantage

comparatif (en termes de coûts de distribution et de fabrication notamment) qui atténue les effets de cette crise.

« *L'affirmation de l'espace européen pourra favoriser des stratégies d'alliances* »

Ce contexte difficile doit aussi être mis en perspective avec deux évolutions essentielles liées : l'évolution technologique aura un

impact que l'on cerne encore mal aujourd'hui, mais qui risque d'être considérable. Par ailleurs, l'affirmation de l'espace européen pourra favoriser des stratégies d'alliances à l'échelle européenne, voire mondiale, à l'instar d'autres secteurs.

On le constate, les entreprises de presse se réorganisent. Deux événements majeurs sont ainsi récemment intervenus, illustrant les mutations en cours : d'une part, la recapitalisation de *Libération* (début 1996), au terme de laquelle le groupe Chargeurs a pris 66% du capital, et d'autre part la fusion ayant donné lieu à la naissance de *La Provence* (juin 1997). Dans les deux cas, les contraintes économiques ont été prédominantes. La participation de Chargeurs s'est accompagnée d'une réduction de la masse salariale pour un montant de 31 millions de francs, se traduisant par 78 suppressions de postes sans licenciement (*Stratégies* du 16 février 1996). La réunification conduisant à la mise en place de *La Provence* a eu clairement pour objectif de permettre au groupe de « sortir par le haut d'une situation qui n'était pas très bonne, et de se donner une chance d'entrer dans le club restreint des bons quotidiens ! » (J.P. Milet, Président directeur général du Groupe, cité par *CB News* du 24 novembre 1997). Dans les deux cas, pour *Libération* comme pour *La Provence*, les résultats obtenus semblent très positifs. Cependant, déjà se profilent de nouveaux rachats : « La presse quotidienne régionale vit une période d'incertitudes. L'OPA sur *La Voix du Nord*, après le rachat de *Nice Matin* par Hachette, illustre la fragilité de la presse quotidienne

régionale. Les grands groupes – Havas, Hachette et Hersant – revoient leur stratégie et de difficiles successions s’annoncent » (*Le Monde* du 13 mai 1998).

Notre objectif, dans le cadre du présent travail, a été d’observer les performances d’une quarantaine de quotidiens de presse écrite. Nous avons inclus quelques grands quotidiens nationaux parmi un ensemble assez large de quotidiens régionaux, ce qui permet d’avoir des éléments de comparaison, même si bien évidemment les conditions d’exercice de la PQN (Presse Quotidienne Nationale) et de la PQR (Presse Quotidienne Régionale) ne sont pas identiques. L’analyse porte sur l’année 1996 (*voir liste des entreprises en annexe*).

### **Évaluation des performances comparées des entreprises de presse écrite quotidienne en France**

La performance constitue un indicateur essentiel, synonyme à la fois d’efficacité, de rentabilité, de productivité et de compétitivité, qui reste pourtant peu ou mal “quantifiée” par les entreprises et les organisations. Elle est ainsi susceptible de fournir des mesures largement nuancées selon la dimension privilégiée. La méthode retenue ici permet de disposer d’une analyse synthétique, fiable et originale de la performance. Dans un premier temps seront énoncés les principes méthodologiques, puis sera décrite leur application aux entreprises de presse, enfin les résultats concernant la presse écrite quotidienne en France seront présentés.

#### *Les principes méthodologiques*

L’indicateur le plus souvent retenu est généralement la productivité. Nous distinguons productivité et performance en montrant pourquoi il est opportun de conduire une analyse qui privilégie la performance. La productivité est un concept ambigu. Nous pouvons nous appuyer sur une définition de J.-B. Say, figurant dans le *Traité d’Économie Politique* de 1803 : « Obtenir le plus de production avec le moins de travail, c’est le comble de l’industrie. ». D’une façon générale, dans le cadre d’une unité de production, on considère la productivité comme le ratio des *outputs* (niveau de la production réalisée, ou des productions) sur les *inputs* (c’est-à-dire niveau des ressources mobilisées au cours du processus de production). Tant que l’on a un seul *input* et un seul *output*, la productivité

est extrêmement facile à calculer ; mais généralement une unité de production utilise plusieurs *inputs* et *outputs*.

En d'autres termes, les groupes de presse consomment une "multitude" de ressources (dont le capital, les investissements matériels et immatériels, les consommations intermédiaires en encre, en papier par exemple, ainsi que le facteur travail que l'on peut évaluer à travers la masse salariale ou encore à travers les différentes catégories de salariés, journalistes ou non), atteignant ainsi "plusieurs" objectifs (diffusion en termes de lectorat, d'abonnements, réalisation d'un certain niveau de chiffre d'affaires notamment grâce à la publicité – et ainsi d'une valeur ajoutée plus ou moins importante). De plus, l'originalité de la presse est d'être présente sur deux marchés étroitement liés : en effet la fonction première de la presse « (...) est la fourniture d'un service d'information et de loisir, mais elle produit dans le même temps un certain nombre de contacts avec des lecteurs qu'elle peut valoriser auprès des annonceurs en vendant des espaces publicitaires. Il n'y a pas de recettes publicitaires sans lectorat ! » (B. Gentil, op. cit.).

Or, afin de calculer la "productivité" de la presse, il faudrait agréger l'ensemble des ressources utilisées au regard de l'ensemble de la production. C'est à ce niveau que les problèmes commencent : comment pourrait-on d'une part agréger des quantités d'encre à des mètres carrés de bâtiments utilisés et, d'autre part, prendre en considération simultanément les recettes publicitaires, la valeur ajoutée et le nombre de lecteurs ?

S'il est impossible de construire un ratio de productivité, en revanche, la méthode DEA (*Data Envelopment Analysis*) répond à ce type de question. Elle s'est considérablement développée ces dernières années aux États-Unis<sup>3</sup>. Elle s'applique à des cas de technologies multi-facteurs et multi-produits et permet de situer chaque unité par rapport à sa distance à l'enveloppe des meilleures pratiques. Recourant à la programmation linéaire, le modèle simple (modèle dual orienté input BCC) d'enveloppement se présente formellement comme suit :

$$\begin{array}{l} \text{Min } \Phi \\ \left\{ \begin{array}{l} \sum_j \lambda_j x_{jm} \leq \Phi x_{j_0m} \quad m = 1, 2, \dots, M \\ \sum_j \lambda_j y_{jn} \geq y_{j_0n} \quad n = 1, 2, \dots, N \\ \lambda_j \geq 0 \text{ et } \sum_j \lambda_j = 1 \quad j = 1, 2, \dots, J \end{array} \right. \end{array}$$

**légende :**

$M$  = nombre total d'inputs et  $m = 1, 2, \dots, M$  ;  $m$  = Indice de l'input

$N$  = nombre total d'outputs et  $n = 1, 2, \dots, N$  ;  $n$  = Indice de l'output

$J$  = nombre total d'unités et  $j = 1, 2, \dots, J$  ;  $j$  = Indice de l'unité

$x_{jm}$  = Quantité de l'input  $m$  utilisé par l'unité  $j$

$y_{jn}$  = Quantité de l'output  $n$  utilisé par l'unité  $j$

Bien entendu, il existe de très nombreux développements à ce modèle (Badillo P.Y. et Paradi J. C. eds., 1998) sur lesquels nous ne nous attarderons pas ici. La méthode DEA est avant tout une nouvelle voie pour analyser la performance. Elle peut être succinctement résumée ainsi :

**« la méthode DEA est avant tout une nouvelle voie pour analyser la performance »**

- elle s'intéresse avant tout aux observations individuelles plutôt qu'aux moyennes d'une population statistique ;

- elle produit une mesure simple et agrégée pour chaque "unité de décision", en l'occurrence chaque entreprise de presse écrite (ce qui implique un processus de calcul lourd pour résoudre chaque programme linéaire) ;

- elle permet de tenir compte des caractéristiques *multi-inputs* et *multi-outputs* de production, sans contraintes nécessaires sur les échelles de grandeur ;

- elle ne fait pas d'hypothèses sur les valeurs des variables, les pondérations ou sur la forme de la fonction de production ;

- elle permet de saisir les changements souhaitables au niveau des *inputs* ou des *outputs* pour les firmes qui seraient en deçà des firmes les plus efficaces (ce point sera développé dans notre troisième partie sur l'étude des facteurs explicatifs de l'inefficience).

Concrètement, on considère une activité économique, en l'occurrence celle de la presse écrite. On comparera les *inputs* et les *outputs* ou, pour reprendre une terminologie comptable, les charges et les produits. Environ 50% des charges du compte d'exploitation du journal correspondent à la rédaction, à l'administration, aux amortissements et aux frais de mise en page. L'autre moitié concerne les coûts liés à l'impression (qui incluent les salaires, l'amortissement, le papier, l'encre), la gestion des abonnés et la distribution. Du côté des produits, la publicité et les petites annonces représentent environ 50% du compte d'exploitation, l'autre moitié étant constituée par les ventes avec les abonnements, le portage et les NMPP (Nouvelles Messageries de la presse parisienne). Même si dans le cadre de la présente application, on

restera au niveau de quelques agrégats sans affiner le détail du compte d'exploitation, on voit bien que ce type d'approche peut révéler les évolutions stratégiques des groupes de presse. On sait par exemple que la structure des charges et des produits des journaux risque d'évoluer considérablement dans les prochaines années. En particulier, avec le passage à l'électronique, la structure du compte d'exploitation sera

différente, certaines charges du journal pouvant se trouver allégées. La structure du compte d'exploitation se rapprochera alors de celle des radios et télévisions.

**« L'efficacité productive est devenue un objectif essentiel pour les groupes de presse »**

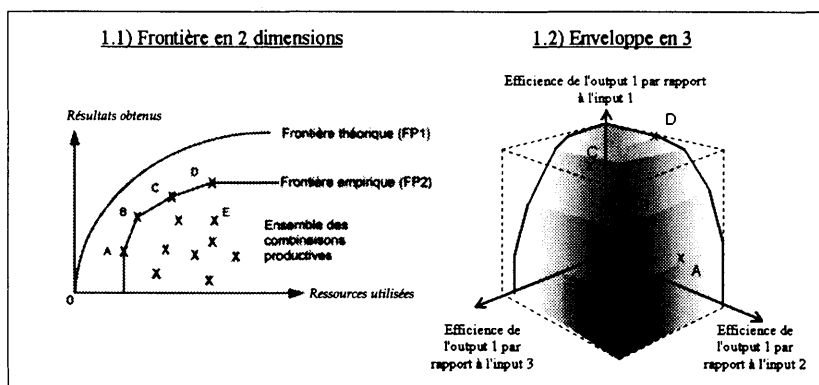
L'efficacité productive est devenue un objectif essentiel pour les groupes de presse, comme pour nombre d'entreprises, dans le contexte actuel de mondialisation et de concurrence accrue. Traditionnellement, l'efficacité de production est observée à partir de la notion de fonction de production. La fonction de production indique le niveau maximum de production que l'on peut atteindre avec différentes combinaisons de facteurs de production pour une technologie donnée. On peut présenter de façon excessivement sommaire la méthode DEA de la façon suivante : si l'on a un *input* et un *output*, la firme la plus efficace sera celle qui peut produire le plus d'*output* avec le moins d'*input*. En théorie, les firmes efficaces se situent sur la frontière de production (courbe FP1 du graphique 1). Cependant on ne connaît que de façon empirique cette frontière de production à partir d'un ensemble de groupes de presse observés. C'est donc empiriquement qu'on déterminera une frontière (courbe FP2) construite à partir des groupes de presse les plus efficaces.

Le graphique 1 ci-après indique que les entreprises qui se situeraient au niveau des points A, B, C ou D sont les plus efficaces (sous hypothèse de rendements d'échelle variables<sup>4</sup>). On voit bien que la firme E, par exemple, est moins performante que la firme D, puisqu'elle utilise autant de ressources pour obtenir des résultats inférieurs.

Bien entendu, on est généralement confronté à un espace à "n" dimensions, puisque le nombre d'*inputs* et d'*outputs* est rarement inférieur à 3. Le graphique 2 (page 182) illustre le cas simple, à deux *inputs* et un *output*, d'une enveloppe dans un espace à trois dimensions. Au-delà, la représentation est impossible et l'enveloppe reste une abstraction.

L'efficacité est donc mesurée sous un angle empirique. On observe un ensemble de groupes de presse dont on connaît les facteurs de production et les produits. Grâce à la programmation linéaire, on établit la position de chaque entreprise par rapport à la situation optimale (sa

Graphique 1 : La mesure des performances



projection sur la frontière<sup>5</sup>), qui est celle du groupe leader disposant d'une production donnée avec des quantités minimales de facteurs de production (score d'efficacité égal à 100). Les performances seront donc évaluées par des scores d'efficacité allant de 0% à 100%. Toute la richesse de la méthode consiste à choisir plusieurs facteurs de production (*inputs*) et plusieurs produits qui sont réalisés dans un groupe de presse donné (*outputs*).

#### Application aux entreprises de presse

La méthode DEA a été utilisée pour situer une entreprise de presse vis-à-vis de ses principaux concurrents. Dans le cadre de cette première analyse, nous avons retenu comme *inputs*, au niveau d'une entreprise de presse :

- le capital physique, c'est-à-dire les équipements immobilisés ;
- le travail, soit les ressources humaines internes et externes utilisées.

À ce titre, on considère les effectifs de l'entreprise ainsi que la masse salariale. On intègre également le travail externalisé comprenant la sous-traitance et le personnel extérieur.

Les *outputs*, pour une entreprise de presse, peuvent être les suivants :

- le tirage payé (diffusion contrôlée OJD) ;
- les abonnements ;
- les recettes publicitaires ;
- le chiffre d'affaires ;
- la valeur ajoutée.

*« la méthode DEA a été utilisée pour situer une entreprise de presse vis-à-vis de ses principaux concurrents »*



**Graphique 2 : Comparaison d'une entreprise de presse avec ses concurrents**



Dans le cadre de notre analyse, les recettes publicitaires et les abonnements étant fortement corrélés respectivement au chiffre d'affaires et au tirage, ces *outputs* n'ont pas été intégrés dans ce premier travail. En effet, l'utilisation de variables liées peut surévaluer l'importance d'un même facteur et risque de biaiser les résultats. Néanmoins, il sera possible à terme d'étendre le champ des variables en distinguant par exemple en *inputs* les différentes catégories socioprofessionnelles (journalistes, non journalistes) ou, en *outputs*, l'espace publicitaire, le nombre de pages ou les abonnements (nouveaux, reconductions).

Lors de ce travail sont comparées des entreprises de presse écrite quotidiennes ou régionales. Les groupes de presse devront faire l'objet d'un travail complémentaire ultérieur puisque ici seuls sont évoqués les titres publiés. Les données ont été obtenues par le croisement de différentes sources de données (presse quotidienne et spécialisée, base de données d'entreprises SCRL, données OJD), parfois complétées par une confirmation de l'entreprise de presse écrite elle-même (ou du titre lorsqu'elle s'y identifie).

*Les résultats obtenus pour la presse écrite quotidienne en France*

Précédemment, nous avons successivement étudié différents modèles<sup>6</sup> permettant de saisir progressivement l'impact de chaque variable sur le positionnement d'une quarantaine d'entreprises de presse écrite quotidienne françaises nationales et régionales. Le modèle de départ retenait un seul *input* (les effectifs) et deux *outputs* (le chiffre d'affaires et le tirage payé).

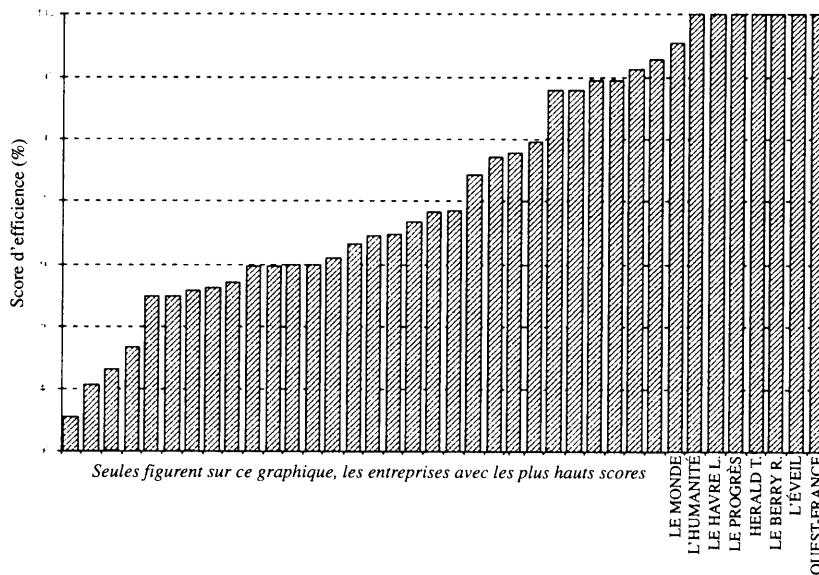
**« ce choix permet d'éviter tout classement qui pourrait apparaître comme préjudiciable »**

Nous avons volontairement masqué les résultats en ne citant que les entreprises qui figurent parmi les plus performantes. Ce choix permet d'éviter tout classement qui pourrait apparaître comme préjudiciable pour certaines entreprises.

Le modèle retenu finalement (voir P.Y. Badillo et N. Romain, op. cit.) considérait comme ressources utilisées l'équipement brut, la masse salariale, les effectifs et la sous-traitance. Les *outputs* quant à eux étaient constitués des tirages payés et du chiffre d'affaires. Il apparaît que les entreprises les plus performantes, c'est-à-dire ne présentant pas d'inefficience (score de 100%), sont : *Ouest-France*, *L'Éveil*, *Le Méridional*, *Le Havre Libre* et *Le Progrès* ainsi que *l'International Herald Tribune* et *Le Monde*. On peut remarquer également de bons résultats des *Échos* et de *La Tribune*.

**Graphique 3 : Les performances des entreprises de presse écrite en France**

*Les ressources sont constituées par le capital physique, la masse salariale et le recours à la sous-traitance et à du personnel extérieur ; les résultats sont en termes de tirages payés et de valeur ajoutée ou de chiffres d'affaires*



Le bon résultat de *L'Humanité* doit intégrer un élément notable : *L'Humanité* recourt de façon importante à la sous-traitance ou à un personnel extérieur, comme d'autres journaux mobilisant un service d'impression extérieur. Cette remarque montre les limites de la méthode (cette sous-traitance lui permet en effet de bénéficier comparativement d'un faible taux d'équipement propre et par conséquent l'efficacité de l'utilisation des équipements apparaît très grande). Il suffit qu'un paramètre de ce type échappe à l'analyse pour qu'un résultat apparemment favorable soit proposé et soit erroné (ou l'inverse). Les résultats individuels de chaque entreprise sont actuellement analysés

de façon approfondie ; c'est la raison pour laquelle nous avons masqué les résultats négatifs ; mais même les résultats positifs ne sont pas définitifs. Une étude monographique portant sur chaque entreprise devra être conduite. Nous sommes intéressés par toutes les propositions et remarques sur la méthode et les indicateurs choisis, puisqu'à ce stade nous considérons qu'il s'agit d'un exercice illustrant l'intérêt de la méthode DEA.

Les résultats positifs du *Méridional* illustrent parfaitement les limites de toute analyse statistique : *Le Méridional* utilisant certains moyens du *Provençal* n'apparaissant pas dans les statistiques, il obtient un score d'efficacité élevé. Ce score élevé est évidemment factice ; il montre cependant que la méthode est bonne, mais que les statistiques doivent être confirmées entreprise par entreprise. C'est donc avec toutes les réserves d'usage que nous commentons les autres résultats positifs tout en attendant des critiques et des propositions... à ce sujet. Les entreprises les plus performantes quels que soient les *inputs* ou les *outputs* retenus (chiffre d'affaires, tirage payé, valeur ajoutée) sont les suivantes : *Ouest-France*, privilégiant son lectorat, affiche une diffusion exceptionnelle. *L'Éveil*, orienté également vers le local, est une entreprise de dimension beaucoup plus modeste mais bénéficie relativement d'excellents résultats en termes d'abonnement et de tirage. *Le Progrès* et *Le Havre Libre* profitent quant à eux d'une situation de monopole relatif sur leur région (lié à un particularisme portuaire pour le second) qui conjointement à l'érosion de leur lectorat et au rachat par le groupe Hersant leur permet de garder une position favorable. *Le Monde* demeure, malgré des investissements lourds réalisés il y a quelques années (300 millions de francs), une référence.

Disposant des résultats en termes de performances des différentes entreprises, nous parvenons au cœur du sujet du présent travail : quels sont les facteurs différenciant les performances de ces entreprises ? En d'autres termes, quelle stratégie une entreprise non performante peut-elle définir pour se rapprocher de ses concurrents proches (ayant à peu près la même taille) ? Quelles sont les économies d'*inputs* réalisables ou les objectifs à atteindre (ces résultats étant relatifs au modèle fourni par l'entreprise performante ayant la structure la plus proche) ?

### **Analyse des facteurs de performance**

L'analyse DEA permet d'identifier pour une entreprise non performante les économies de ressources qu'elle peut faire. Ces économies portent soit sur le facteur travail, soit sur le facteur capital

qui constituent évidemment les deux principaux *inputs* de tout processus de production. De façon symétrique, la méthode DEA permet d'évaluer, à partir d'*inputs* donnés, des objectifs à atteindre en termes de lectorat et de tirage, ou de chiffre d'affaires par exemple.

#### *Économie des ressources*

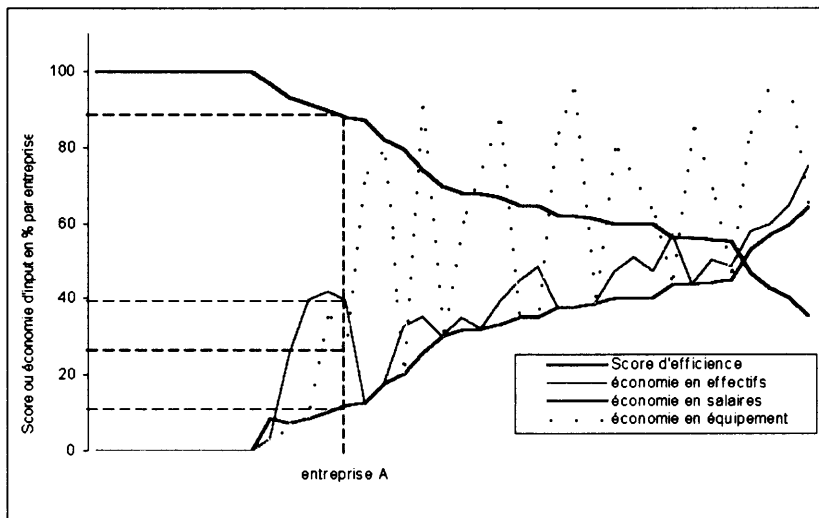
L'approche DEA permet de préciser dans quelle mesure un *input* peut être économisé et sur quels points peuvent porter les efforts de production en termes d'*output* : un groupe de presse est-il surdimensionné ou sousdimensionné par rapport aux autres groupes ? tel ou tel groupe est-il trop consommateur de telle ou telle ressource ? Il est possible pour chaque entreprise étudiée de façon individuelle, dans l'hypothèse où elle ne figure pas parmi les plus performantes, d'indiquer sur quelle variable elle doit consentir des efforts.

Ces changements possibles pour chaque entreprise inefficace se basent sur les résultats de son "meilleur adversaire virtuel", c'est-à-dire sur sa projection sur l'enveloppe. Ceci est essentiel, car les économies suggérées pour une entreprise prennent en compte la spécificité de sa combinaison productive. L'entreprise est donc comparée à la meilleure entreprise dont les pratiques lui restent comparables.

**« les économies suggérées pour une entreprise prennent en compte la spécificité de sa combinaison productive »**

La méthode d'enveloppement permet de formuler un certain nombre d'hypothèses sur la gestion des salaires, des effectifs et du capital à partir des écarts de performance constatés, comme l'indique le graphique 4 (page 186). Ce graphique doit être lu de la façon suivante : la courbe en gras qui figure en haut du graphique fait apparaître le score d'efficacité des entreprises selon un ordre décroissant ; figurent donc d'abord les entreprises les plus performantes, puis les entreprises de moins en moins performantes. De façon symétrique, en bas du graphique sont indiquées les économies d'*inputs* que les entreprises peuvent faire, que ce soit en termes d'effectifs, de salaires ou d'équipement. Au début, pour les entreprises les plus performantes, les économies d'*inputs* sont évidemment nulles. En revanche, pour une entreprise comme l'entreprise A dont le score d'efficacité est de l'ordre de 90%, on constate qu'elle peut faire différentes économies qui peuvent se combiner : des économies en salaires de l'ordre de 10%, des économies en effectifs de l'ordre de 25% ou des économies en équipement de l'ordre de 40%.

Graphique 4 : Économie en inputs selon le score d'efficacité



On constate qu'il existe toujours des économies à réaliser et ce quel que soit le facteur. L'inefficacité des entreprises n'est donc jamais imputable à un seul mais à plusieurs facteurs de production. Nous étudierons l'efficacité des *inputs* utilisés qui sont évidemment liés d'une part au facteur travail, et d'autre part au facteur capital.

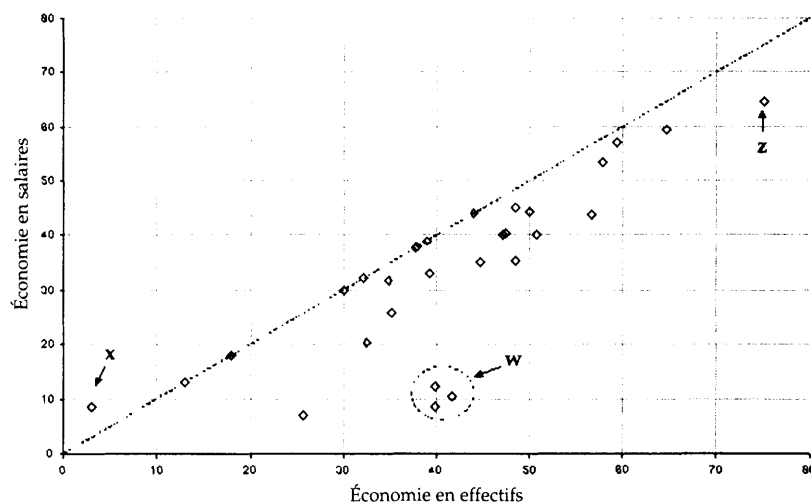
Le facteur travail est identifié par référence au nombre de travailleurs, c'est-à-dire les effectifs et d'autre part à travers la politique salariale, en l'occurrence la masse salariale. Le graphique 4 ci-dessus montre que :

- les économies nécessaires en effectifs ou en équipement sont toujours supérieures (ou égales) à celles en salaires ;
- les économies en salaires et en effectifs sont significativement corrélées.

En d'autres termes, la gestion salariale est à peu près semblable pour toutes les entreprises de presse : il n'y a pas d'entreprise inefficace en raison d'une masse salariale excessive. Ce point peut être visualisé à partir du graphique 5 (page 187) : en abscisse figurent les économies que les entreprises peuvent faire en termes d'effectifs et en ordonnée les économies de salaires. Il faut immédiatement souligner un aspect très important : si une économie de 80% est par exemple indiquée, cela ne signifie évidemment pas que l'entreprise doive faire une économie exactement égale à 80% sur ce facteur. Cela indique seulement que pour ce facteur il y a un surdimensionnement, dont l'appréciation exacte doit

faire l'objet d'une analyse plus fine et/ou que des objectifs plus élevés doivent être atteints. Dans le graphique 5 figurent les seules entreprises inefficientes, les entreprises efficientes ayant une performances égale à 100% n'ont aucune économie à réaliser et se trouvent placées à l'origine du diagramme. Les entreprises proches de l'origine sont donc les entreprises les plus performantes. En ordonnée sont indiquées les économies que les entreprises peuvent faire en termes de masse salariale : la bissectrice indique donc des économies exactement proportionnelles entre les effectifs et la masse salariale, au-dessus de la bissectrice sont donc identifiées les entreprises qui auraient une politique salariale trop large.

Graphique 5 : Le facteur travail



En résumé, les entreprises relativement proches de 0 sont suffisamment performantes pour que leur situation actuelle puisse être considérée comme étant satisfaisante. Les entreprises proches de Z au contraire ont des efforts importants à faire ; les entreprises proches de W ont essentiellement un problème de sureffectif. Enfin, l'entreprise X au dessus de la bissectrice a une masse salariale un peu élevée.

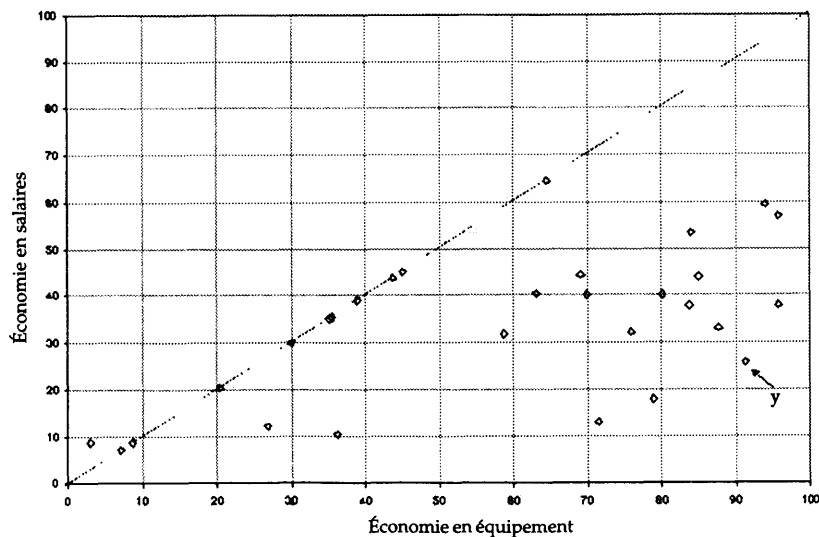
La conclusion principale émerge de cette première analyse : s'il y a un manque de performance de certaines entreprises, cela peut être attribué à un sureffectif mais pas, sauf quelques cas particuliers, à des salaires trop élevés.

Le facteur capital sera apprécié ici à travers les dépenses consacrées aux équipements.

On peut mettre en confrontation les économies en salaires et la politique d'équipement comme le résume le graphique 6 ci-après. La bissectrice indique les entreprises pour lesquelles les économies en masse salariale et en équipement sont proportionnelles ; en revanche les entreprises proches de Y doivent faire des économies en équipement plus importantes que celles à réaliser du point de vue de la masse salariale.

Au total, sur l'échantillon retenu (46 entreprises), il y a environ une vingtaine d'entreprises qui ont des problèmes de performances significatifs qui mériteraient un examen approfondi et, le cas échéant, la définition d'une stratégie pour faire des économies ou pour définir de nouveaux objectifs.

Graphique 6 : Le facteur capital

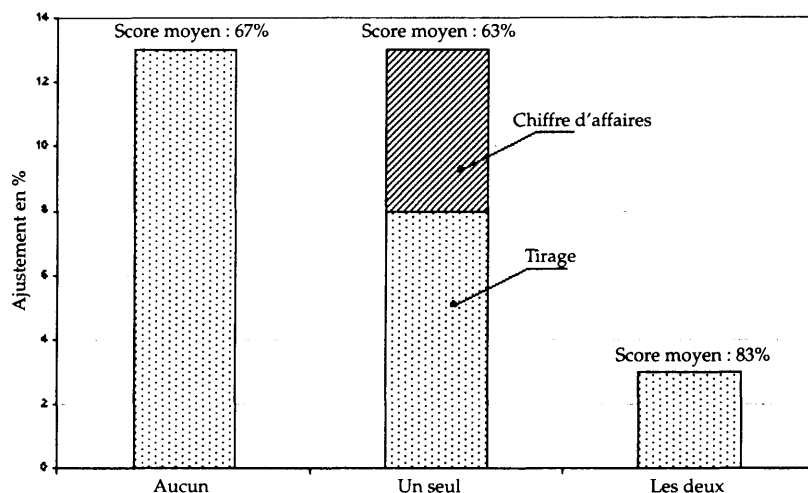


*Les objectifs à atteindre*

Il est intéressant de préciser la stratégie en matière d'objectifs que l'on peut définir grâce à la méthode DEA. Il s'agit ici non plus de minimiser des *inputs*, comme la masse salariale ou les équipements, mais de développer l'entreprise grâce à un tirage ou à un chiffre d'affaires plus élevé. Parmi les entreprises étudiées qui ne sont pas performantes (score inférieur à 100%), soit 29 entreprises au total, on constate que (voir graphique 7 ci-après) :

- 13 entreprises (dont le score moyen est de 67%) n'ont aucun objectif à améliorer (l'amélioration de leur efficacité passe plutôt par une réduction des *inputs*) ;
- 13 autres entreprises (dont le score moyen est de 63%) doivent mettre l'accent sur un unique objectif (8 pour le tirage, 5 pour le chiffre d'affaires) ;
- enfin 3 entreprises (ayant un score moyen de 83%) amélioreront leur performance si deux objectifs sont simultanément recherchés.

Graphique 7 : Objectifs à atteindre



## Conclusion

On rappellera d'abord que la démarche proposée ici est avant tout un exercice illustrant l'intérêt de la méthode DEA pour apprécier les performances des entreprises de la presse écrite quotidienne en France et non pas une évaluation achevée. Il sera particulièrement intéressant de comparer les performances de ces entreprises dans le cadre d'un échantillon plus large, notamment en essayant d'intégrer des entreprises étrangères.

Dans le cadre du présent travail, il apparaît que près de la moitié des entreprises ont des performances insuffisantes qui pourraient être améliorées en premier lieu à travers une politique d'équipement plus économe de ressources, alors que le sureffectif intervient ensuite. Par ailleurs, 16 entreprises peuvent définir des objectifs plus élevés, en termes de tirage ou de chiffre d'affaires.



En résumé, les économies à faire, en fonction des indicateurs retenus ici, devraient porter d'abord sur la politique d'équipement (qui affecte de manière mécanique la masse salariale), puis sur les effectifs. Bien évidemment, toute la difficulté concerne la fiabilité de l'indicateur "équipement" qui est toujours difficile à évaluer.

Les prochaines années seront marquées par de nouvelles transformations de l'industrie de la presse, dont certaines étaient récemment évoquées par G. de Roquemaurel (PDG d'Hachette Filipacchi Médias) avec une ouverture des contenus de la PQR aux sujets nationaux et internationaux et avec des investissements dans d'autres médias : gratuits, affichages et demain, chaînes locales ou décrochages locaux (*Le Monde* du 19 mai 1998). Ces mutations auront un écho d'autant plus important que les stratégies d'alliances et de regroupements qui se nouent aujourd'hui au niveau mondial devraient encore s'accélérer.

Un premier bilan de la situation comparative des facteurs de performance des entreprises de presse écrite a donc été dressé ; il sera probablement utile d'observer la dynamique de ces performances et des facteurs explicatifs au cours du temps, au fur et à mesure des regroupements ou des nouvelles stratégies. En effet, les études que nous avons conduites par ailleurs font apparaître de façon claire l'impact positif des évolutions technologiques ou/et des stratégies de management ou d'alliances réussies ■

### Notes

1. badillo@romarin.univ-aix.fr / romain@ejcom.univ-mrs.fr
2. Voir P.Y. Badillo et N. Romain (1998).
3. À ce titre, consulter les travaux fondateurs de Farell M.J. (1957) ou Charnes A., Cooper W.W. et Rhodes E. (1978) ou, plus récemment, de Fare R., Grossjopf S. (1996).
4. Différentes hypothèses, que nous ne présenterons pas ici, peuvent être faites sur la "forme" de cette frontière et donc sur la technologie associée.
5. Le score d'efficacité s'apparente donc à une distance à la frontière. Quand l'on traite de plus qu'un *input* et d'un *output*, on parle alors d'enveloppe, et non plus de frontière (d'où le nom d'enveloppement des données).
6. Pour les aspects techniques de la méthode, voir P.Y. Badillo et J.C. Paradi (1998). L'ensemble des modèles utilisent un traitement radial orienté *inputs* sous hypothèse de rendement variable.

### Bibliographie

- ALBERT P. (1998), *La presse française*, Paris, La Documentation Française.
- BADILLO P.Y. et Paradi J. C. Eds. (1998), *Performances des entreprises et des organisations*, Paris, Hermès, à paraître.
- BADILLO P.Y. et ROMAIN N. (1998), *Les performances comparées des entreprises quotidiennes de presse écrite en France*, Communication acceptée au Colloque de la SFIC (Société Française d'Information et de Communication).
- BALLE F. (1997), *Médias et Sociétés*, Paris, Éditions Montchrestien.
- CHARNES A., COOPER W.W. et RHODES E. (1978), « Measuring the efficiency of decision making units », *European Journal of Operational Research*, n°2, pp.429-444.
- CHARON J.M. (1997), *L'état des médias*, Paris, La Découverte.
- CHARON J.M. (1996), *La presse quotidienne*, Paris, La Découverte.
- FARE R., Grosskopf S. (1996), « Productivity and intermediate products – a frontier approach », *Economics Letters*, n°50, pp. 65-70.
- FARELL M.J. (1957), « The measurement of productive efficiency », *Journal of Royal Statistic Society, Series A* 120, pp.253-281.
- FLEURY L. (1997), *La télécommunication*, Paris, Editions ESKA.
- GENTIL B. (1997), « Les entreprises de presse », *INSEE Première*, n°547, septembre 97.
- MATHIEN M. (1986), *La presse quotidienne régionale*, Paris, PUF Que sais-je ?
- McLUHAN M. (1962), *La galaxie Gutenberg. La genèse de l'homme typographique*, Paris, Gallimard, traduction française : 1977, 2 volumes.
- TOFFLER A. (1990), *Les nouveaux pouvoirs*, Paris, Fayard, traduction française : 1991.
- TODOROV P. (1990), *La presse française à l'heure de l'Europe*, Paris, Documentation française.

*Annexe 1 : intitulé des entreprises de presse françaises étudiées*

<b>JOURNAL</b>	<b>Intitulé</b>
L'AVEYRONNAISE	AVEYRON
LA NOUVELLE RÉPUBLIQUE DU CENTRE OUEST	CENTREO
COURRIER DE L'OUEST	COURRIER
JOURNAL DE SAÔNE ET LOIRE	DESAONE
JOURNAL EST RÉPUBLICAIN	ESTREPU
INTERNATIONAL HERALD TRIBUNE	INTERNAT
LE JOURNAL DU CENTRE	JCENTRE
LA CHARENTE LIBRE	LACHARE
LA DÉPÊCHE	LADEPEC
L' AISNE NOUVELLE	L' AISNE
LA MANCHE LIBRE	LAMANCH
LA MONTAGNE	LAMONTA
TRIBUNE DESFOSSÉS	LATRIBU
LA VOIX DU NORD	LAVOIX
LE BERRY RÉPUBLICAIN	LEBERRY
LE COURRIER PICARD	LECOURR
LE HAVRE LIBRE	LEHAVRE
LE MÉRIDIONAL	LEMERI
LE MESSENGER	LEMESSA
LE MONDE	LEMONDE

*Annexe 1 : (suite)*

<b>JOURNAL</b>	<b>Intitulé</b>
LE PROVENÇAL	LEPROVE
LE RÉPUBLICAIN LORRAIN	LEREPUB
LES ÉCHOS LE QUOTIDIEN DE L'ÉCONOMIE	LESECHO
LE TÉLÉGRAMME DE BREST ET DE L'OUEST	LETELEG
L'ÉVEIL DE LA HAUTE LOIRE	LEVEIL
L'HUMANITÉ	LHUMANI
L'INDÉPENDANT DU MIDI	LINDEPE
L'UNION	LUNION
L'YONNE RÉPUBLICAINE	LYONNE
MIDI LIBRE	MIDILIB
NICE MATIN	NICEMAT
NORD ÉCLAIR	NORDECL
OUEST FRANCE	OUESTFR
NORMANDE DE PRESSE RÉPUBLICAINE	PRESSER
PROGRÈS	PROGRES
LA RÉPUBLIQUE DU CENTRE	RCENTRE
LA NOUVELLE RÉPUBLIQUE DES PYRÉNÉES	REPUBLIQ
LA RÉPUBLIQUE DE SEINE ET MARNE	SEINEET