



**FNISASIC**

# Gouvernance et management de nos institutions et de nos établissements d'inspiration chrétienne

Paris, le 30 & 31 janvier 2019



**FNISASIC**

## Intervenant : Georges SANEROT

Président du Directoire de Bayard 2009-2017

Directeur Général membre du directoire depuis 2005

Directeur Général Adjoint et Directeur Jeunesse depuis 1994

Consultant en Etudes et Innovation depuis 1975 à 1977

Fondateur et DG de l'Institut WSA

Président de la Presse d'Information Politique et Général  
jusqu'en octobre 2018

Vice-Président du Forum 104

Conseil de Bayard et de la Congrégation de l'Assomption

**La mise en œuvre de  
la pensée sociale de l'Eglise  
dans  
une grande entreprise privée.**

*chez* bayard

1873  
Création de  
la «Maison de la Bonne Presse»

le premier titre: PELERIN, l'Hebdo du XX<sup>e</sup> siècle.  
1883 lancement du quotidien LA CROIX  
1895 lancement du titre jeunesse NOEL

Un actionnaire à 100% :  
La congrégation  
des Augustins de l'Assomption

*chez* bayard

360 M€ de CA  
dont 290 M€ en France.

Marge opérationnelle de 4,6%  
Résultat net de 1% trésorerie de 70 M€.

1780 salariés  
dont 71% de femmes  
40% des effectifs dans la production éditoriale  
(presse, édition, digital...)

# Jeunesse 50/50 Maturité

presse éducative – presse religieuse – presse senior  
édition – audiovisuel - services

120 titres de presse

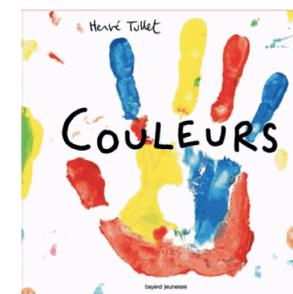
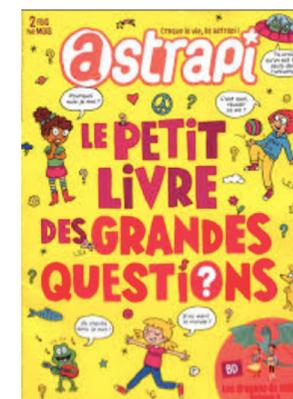
36 millions de lecteurs presse

5 millions d'abonnés

800 nouveautés livres chaque année,  
200 sites web, 50 blogs, 7 chaînes Youtube  
une chaîne TV interactive...

## Un développement international

Filiales: Canada – Etat-Unis - Belgique – Pays-Bas  
Allemagne – Espagne - Côte d'Ivoire et Burkina Fasso  
Chine Vietnam et Philippines



Rappel de principes majeurs  
de la  
DoctrinE sociale de l'Eglise

- La dignité de la personne
- La relation personne-société
- Solidarité et subsidiarité
- Conception organique
  - de la société
  - Participation sociale
- Destination universelle des biens

1  
Une entreprise  
de media singulière

chez bayard



Une « **œuvre-entreprise** »  
portés par :  
**l'actionnaire - les publics**  
**le corps social**

*La mission*  
*L'indépendance*

Une **cohérence** entre ce qui  
s'écrit dans les titres et ce qui  
se vit au sein de l'entreprise  
*Les lecteurs – les Contrats de lecture*

1  
Une entreprise  
de media singulière

*chez* bayard



La force du **collectif(s)**

*L'unité de base: l'équipe  
Gouvernance avec directoire  
et conseil de surveillance*

Priorité à l'**unité de l'entreprise:**

*Une gestion consolidée des activités du groupe  
Des engagements éditoriaux partagés*

# Evangelii gaudium

Novembre 2013

4 principes d'action  
pour les décideurs  
(extraits)

Travail de réflexion avec le Père Dominique Greiner (Assomptionniste  
Rédacteur en chef de La Croix) et le Comité Exécutif 2017



**« le temps est supérieur à  
l'espace »**

**« L'unité prévaut sur le conflit »**

**« La réalité est plus importante  
que l'idée »**

**Le tout est supérieur à la  
partie »**



## « le temps est supérieur à l'espace »

« Ce principe permet de travailler à long terme, sans être obsédé par les résultats immédiats. Il aide à supporter avec patience les situations difficiles et adverses, ou les changements des plans qu'impose le dynamisme de la réalité... Donner la priorité au temps c'est s'occuper d'initier des processus plutôt que de posséder des espaces de pouvoir... Il s'agit de privilégier les actions qui génèrent les dynamismes nouveaux .... Sans inquiétude, mais avec des convictions claires et de la ténacité ».

## Une priorité donnée au temps long

- Un travail sur le long et moyen terme
  - *Tous héritiers et tous fondateurs*
- Le soutien d'exploitations difficiles

*Réflexion Prospective - Plan Stratégique  
Plan Moyen Terme sur 4 ans  
Projet d'entreprise*

*chez* bayard

## « L'unité prévaut sur le conflit »

*« Le conflit ne peut être ignoré ou dissimulé... Face à un conflit, certains regardent simplement celui-ci et passent devant comme si de rien n'était ... D'autres entrent dans le conflit...ils en restent prisonniers. Mais il y a une troisième voie, la mieux adaptée, de se situer face à un conflit. C'est d'accepter de supporter le conflit, de le résoudre et de le transformer en un maillon d'un nouveau processus...».*

## La mise en place d'une **DRH-DP**

- Mobilité active & Formation
- Prise en compte accrue de l'enjeu managerial
- Valoriser le dialogue social
- Construire la médiation

## Promouvoir le **dialogue**, l'échange

- Au sein des équipes
- Entre les équipes et proposer des espaces de rencontre

*chez* bayard

## « La réalité est plus importante que l'idée »

*« Entre les deux il faut instaurer un dialogue permanent, en évitant que l'idée finisse par être séparée de la réalité... L'idée déconnectée de la réalité est à l'origine des idéalismes ... qui, au mieux, classifient et définissent, mais n'impliquent pas... Il y a des hommes politiques – y compris des dirigeants religieux – qui se demandent pourquoi le peuple ne les comprend pas ni ne les suit, alors que leurs propositions sont si logiques et si claires. C'est probablement parce qu'ils se sont installés dans le règne de la pure idée... »*

## Partir des **réalités** des équipes et aller vers la **raison d'être** de l'entreprise

*L'écoute en profondeur des publics  
La confrontation aux nouveaux usages*

## Consolider l'**indépendance**

- Le suivi de la fidélité des publics
- La présence à tous les publics sous différentes propositions

*La réalité économique de chaque titre, secteur et de l'entreprise*

*chez* bayard



## « Le tout est supérieur à la partie »

*« Le tout est plus que la partie, et plus aussi que la simple somme de celles-ci... Il faut toujours élargir le regard pour reconnaître un bien plus grand qui sera bénéfique à tous. Mais il convient de le faire sans s'évader, sans se déraciner. Il est nécessaire d'enfoncer ses racines dans la terre fertile et dans l'histoire de son propre lieu... On travaille sur ce qui est petit, avec ce qui est proche, mais dans une perspective plus large... ».*

## Animer des espaces de **réflexion** sur le **projet**, sur les **engagements** Individuels et collectifs

- L'université Bayard, les conférences éditoriales
  - Une offre de titres « généralistes »

*chez* bayard

# 3

## En résumé des moments ... et des outils ...

Des moments de rupture, de changement,  
de doute ou de mobilisation exceptionnelle ...



*Le changement de gouvernance...*

*L'arrêt d'une activité...*

*Le lancement d'une activité...*

*Un déménagement...*

*Une acquisition...*

*Les débats de société...*

*L'actualité chaude...*

*Etc...*

**La nécessité d'un process d'expression  
et d'un travail collectif...**

*chez* bayard

## Le projet d'entreprise

à chaque époque trouver les mots pour le projet:

*70 « Des finalités » au « combats de l'entreprise »*

*80 « Ce qui nous guide »*

*90 « Bayard s'engage »*

*2000 « Bayard œuvre-entreprise »*

*2010 « Conviction, Création, Relation »*

## Les chartes éditoriales, rédactionnelles... ou d'activités

Pour qui? Pourquoi? comment ?

A chaque nouvelle formule

Partir des réalités du titre avec chaque équipe...

## Le Plan Moyen Terme

Mandat du directoire - PMT groupe, par unité

### Le Plan Stratégique – Le Contrat Programme

Chaque année

Le personnel – les équipes – les commissions techniques: CE et Comité de Groupe

## L'Université Bayard – la Journée

Les Conférences Editoriales

L' Entreprise Apprenante – Les « Living Lab

La R&D – La RSE

Etc...

## **L'investissement formation**

- sur la gestion, l'économique
- sur l'écriture
- sur l'environnement concurrentiel
- sur les nouveaux usages des publics
- sur la technique
- sur les méthodes de travail

....

## **La capacité d'Ecoute de l'autre**

Les lecteurs,  
Les salariés, Les contributeurs,  
Les partenaires,  
Les nouvelles réalités rencontrées à  
l'international

...

## **L'animation des Equipes**

La conférence de rédaction  
La réunion de programmation  
L'évaluation et le retour sur la production

...

## **L'adaptation de l'entreprise**

La mobilité des parcours professionnels  
L'employabilité  
La créativité des équipes  
« Open Bayard »  
L'accueil de nouvelles ressources et  
compétences

...