

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoe**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
CRG de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFina Elf
Usinor

*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation

**Uniquement pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} février 2001)

**LA GESTION DE
LA PRESSE QUOTIDIENNE EN
FRANCE**

par

Jacques LESOURNE
Professeur au CNAM
Ancien directeur du journal *Le Monde*

Séance du 15 mai 1997
Compte rendu rédigé par Lucien Claes

Bref aperçu de la réunion

La presse quotidienne en France est encore très influencée par l'existence des NMPP et du syndicat du Livre qui constituent une sorte de carcan dont elle a grand peine à se dégager. Ces contraintes ne sont pas étrangères aux difficultés financières qu'a connues la presse parisienne ces dernières années, aggravées notamment par la chute brutale du chiffre d'affaires de la publicité. S'y est ajouté pour *Le Monde* l'impossibilité avérée de partager sa nouvelle imprimerie avec un autre quotidien, et les conséquences d'une culture d'entreprise plus soucieuse de la fidélité de ses lecteurs que de l'évolution de ses résultats de gestion.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Jacques LESOURNE

La presse est en réalité constituée de sous-groupes. On peut notamment distinguer la presse quotidienne nationale, la presse quotidienne régionale et la presse hebdomadaire. La situation est très différente d'un pays européen à l'autre : contrairement à l'Allemagne, la France n'a qu'un petit nombre de quotidiens d'ampleur nationale, nettement distincts de la presse quotidienne régionale. C'est sur cette presse quotidienne nationale que je vais centrer mon exposé, en me fondant sur mon expérience de directeur du *Monde*, de 1991 à 1994.

L'héritage de la Libération

L'influence de décisions datant de la Libération se fait encore sentir dans ce que vit quotidiennement la presse nationale. Ces mesures étaient une manifestation du rejet de ce qu'avait été la presse, alors aux mains de capitalistes familiaux, entre les deux guerres et sous l'occupation ; beaucoup de journalistes de l'époque étaient en quête du pourboire que voudrait bien leur donner en fin de mois tel ou tel patron ; la presse était donc considérée comme corrompue et, pour une part, comme ayant collaboré. L'idée était de mettre en place une structure telle que tout journal, quelle que soit sa diffusion, puisse désormais bénéficier de conditions de coûts et de distribution équivalentes à celles des grands titres.

C'est ainsi que furent mis en place :

- les NMPP - Nouvelles Messageries de la Presse Parisienne - dans le contexte des problèmes vécus par Hachette à ce moment-là ;
- un syndicat - le syndicat du Livre CGT - ayant l'exclusivité du recrutement, principalement pour l'ensemble des activités qui s'exercent après la mise à disposition des textes par les rédactions et avant la diffusion proprement dite des journaux (les métiers dits du *pré-presse* et de l'imprimerie).

À cette époque, on ne s'est pas posé la question de savoir si les grands titres pourraient être financièrement mis à contribution pour que vivent les titres structurellement déficitaires. De plus, les capitalistes ayant mésusé de leur situation d'actionnaires entre les deux guerres, l'idée s'est concrétisée - mais plus ou moins diversement selon les titres - que l'indépendance des journalistes devait être le cœur de la presse quotidienne nationale et même que ceux-ci devaient y tenir un rôle aussi prépondérant que possible dans la gestion.

La structure du capital

En 1991, le chiffre d'affaires du *Monde* s'élevait à un milliard cent millions ; son effectif était d'environ mille salariés. Cette entreprise de taille moyenne, était en réalité structurée selon trois ensembles :

- Le Monde SARL, la société centrale ;
- Le Monde Publicité - la régie publicitaire du journal - dont le capital était partagé à égalité avec le groupe Publicis ;
- Le Monde Imprimerie, dont 66 % du capital était détenu par *Le Monde* et 34 % par le groupe Hachette.

Dans Le Monde SARL, le capital était réparti entre un certain nombre d'associés dont la nature même reflétait l'histoire du journal :

- l'association Hubert Beuve-Méry qui comprenait quatorze amis du fondateur, et dont les membres commençaient à être renouvelés au fur et à mesure qu'ils décédaient ;
- la société des rédacteurs ;
- deux sociétés de personnel, une pour les cadres, une pour les employés ;

- Le Monde Entreprise, avec sept ou huit actionnaires, et la Société des lecteurs, deux entités créées pour apporter du capital dans des périodes financièrement difficiles.

Mais cette structure a évolué depuis 1991. Dans son numéro du 27 et 28 avril 1997, *Le Monde* a publié le détail de la nouvelle composition de son capital, faisant ressortir le maintien de la majorité aux sociétés des personnels et à l'association Hubert Beuve-Méry, avec 52,6 % du capital, Le Monde Entreprises et la Société des lecteurs détenant respectivement 10,72 %, et le reste du capital, un peu plus du quart, étant détenu par cinq autres entités : Le Monde Investisseurs, Le Monde Presse, Iéna Presse, Le Monde Prévoyance, et Claude Bernard Participations.

Comme dans toute SARL de presse, le gérant est responsable en particulier vis-à-vis des lois de 1981 sur les infractions liées au contenu. Et s'il y a deux gérants, c'est celui qui a le contrôle de la rédaction qui a cette responsabilité juridique.

Par ailleurs, les associés du *Monde* avaient créé un conseil de surveillance en charge notamment d'approuver le budget annuel, considérant encore qu'un budget défini en début d'année serait tout naturellement respecté. Les différents groupes d'actionnaires étaient donc représentés à ce conseil de surveillance.

La stratégie globale

La stratégie d'une entreprise de presse sera très différente selon la taille de l'entreprise. En effet, le problème n'est pas le même pour un groupe de taille moyenne comme *Le Monde*, s'appuyant sur un grand titre et quelques titres satellites, que pour un grand groupe chapeautant un ensemble d'hebdomadaires. Dans ce dernier cas, la rédaction de chaque hebdomadaire n'est qu'un élément dans un ensemble de rédactions, la capacité de créer de nouveaux titres devient essentielle et la mise au point de procédures de gestion applicables à l'ensemble des publications fondamentale. Pour une entreprise comme *Le Monde*, la stratégie devait être déclinée dans quatre domaines : la publicité, la marketing et la distribution, la fabrication et naturellement la rédaction.

La publicité

La publicité représentait 50 % du chiffre d'affaires du *Monde* en 1991, 25 % pour les annonces de recrutement et 25 % pour la publicité générale. À cet égard *Le Monde* ne se situait ni dans les minimums ni dans les maximums : certains journaux atteignaient 75 % à 80 % de leur chiffre d'affaires, sans parler des journaux gratuits qui ne vivaient que de la publicité.

Ainsi en 1991 nous avons deux sources principales de recettes dont l'une ne correspondait pas à notre raison d'être mais était du même ordre de grandeur que celle de la vente des journaux. Certes les sous-produits permettent aux industriels de faire des recettes annexes, mais la recette publicitaire ne peut être considérée comme telle : la vente d'information est pratiquement inséparable d'une activité similaire de présentation de publicités à des acheteurs potentiels.

Les recettes de la publicité sont très variables selon les cycles économiques, alors que la vente des quotidiens est assez peu sensible à la conjoncture. Par exemple le nombre des annonces de recrutement a été divisé par dix du fait de la récession de l'économie française en 1993, et la baisse conjoncturelle de la publicité générale a été de l'ordre de 25 %. À cette sensibilité conjoncturelle s'ajoute le grignotage - certes lent, mais progressif - du marché de la publicité par la télévision.

Enfin le marché de la publicité n'a aucune transparence : les commissions s'empilent sur des contrats annuels, avec des différences de tarif entre première et dernière page, des tarifs officiels qui n'ont rien à voir avec les tarifs réels, ces derniers pouvant être, selon

les périodes, de 30 % inférieurs. M. Sapin avait essayé de mettre quelque ordre dans ce marché lorsqu'il était Ministre des finances, je ne peux pas dire s'il a véritablement réussi.

La publicité n'est pas sans poser constamment des questions déontologiques. Mais un journal a le droit de demander des modifications dans les publicités qui lui sont proposées, et même d'en refuser la diffusion. Somme toute, ce problème est simple à régler si on décide, quelles qu'en soient les conséquences, de ne pas mélanger la publicité et la rédaction et de refuser toutes les publicités douteuses.

Le marketing et la distribution

Une réforme nécessaire

Dans la presse on considère généralement qu'il n'y a qu'une activité vraiment noble - la rédaction - les autres étant parfois quelque peu délaissées. Au *Monde*, les secteurs du marketing et de la distribution avaient fini par se constituer en noyau autogéré, avec des vétérans qui n'obéissaient plus beaucoup à la direction. Il m'a fallu y remédier : dans une entreprise, tous les métiers concourent à la prospérité ou aux difficultés de l'entreprise, tous doivent s'inscrire dans la stratégie globale.

Le prix du journal

Les journalistes sont beaucoup plus inquiets de la perte de lecteurs que de l'effondrement des recettes, et l'idée selon laquelle la presse française est en stagnation parce qu'elle est trop chère, est assez répandue. Certes il y a des raisons qui font que les coûts sont aberrants, et j'y reviendrai, mais il n'y en a pas pour que, d'un journal à l'autre, l'élasticité de la demande au prix soit exactement la même : le problème de *France Soir* ou celui du *Monde* sont à cet égard relativement distincts.

J'ai procédé au *Monde* à deux augmentations de prix, l'une de cinq à six francs, qui n'a pas fait grand bruit parce qu'il y avait beaucoup de retard sur son ajustement, et l'autre de six à sept francs, absolument vitale pour compenser l'effondrement des recettes de publicité, et pour laquelle j'ai dû passer pratiquement en force, en me dispensant de consulter le conseil de surveillance. J'étais arrivé à l'idée que l'élasticité pour *Le Monde*, dans cette gamme de prix, était de 0,1 : cela signifiait qu'en augmentant le prix raisonnablement, on pouvait s'attendre à une très forte augmentation des recettes. C'est ce qui a été vérifié : l'effet sur la réduction de la diffusion n'a été que d'environ 2 % pour une hausse du prix de 15 %. Bien sûr, il nous a fallu interpréter la variation des ventes en tendance durable, indépendante des effets de jour, de climat, de fête, d'événements intérieurs ou extérieurs, et j'ai été frappé de constater que la presse avait très peu travaillé dans ce domaine-là.

La distribution

Le journal doit être aussi rapidement que possible disponible dans les points de vente. Nous avons fait en sorte qu'il puisse être vendu le soir dans quatre-vingts villes de province pour un coût de distribution raisonnable. Mais nous nous sommes heurtés au système des NMPP. Le budget de la distribution n'est pas majoritairement destiné aux points de vente, comme cela se pratique en Allemagne, mais participe pour l'essentiel au financement de la logistique de distribution, coûteuse et rigide : par exemple, les motocyclistes qui distribuaient *Le Monde* dans les kiosques parisiens gagnaient de quinze mille à vingt-neuf mille francs par mois pour quatre heures et demie de travail par jour, et huit semaines de vacances. Il a fallu que *Le Monde* dise qu'il supprimait une édition pour que le nombre de ces livreurs soit divisé par deux - une économie annuelle de trente millions de francs - et faire ensuite une autre acrobatie pour qu'une partie de cet argent revienne au *Monde* : tout effort d'économie ne concernant finalement que l'argent collectif, il n'y a théoriquement rien en échange. Autre bizarrerie, les points de vente de

banlieue bénéficient d'un pourcentage plus faible que ceux du centre de Paris. En conséquence, au fur et à mesure que la région parisienne se développe, la presse quotidienne est relativement moins bien distribuée qu'elle ne l'était auparavant.

La fabrication

Les activités de la fabrication sont "contrôlées" par le syndicat du Livre qui - comme chez les dockers - a le monopole du recrutement et peut même procéder à des licenciements, avec des indemnités payées par le journal ! Après avoir engagé une action en justice, *Le Monde* a perdu. Les patrons de presse, faisant preuve d'un laxisme incroyable à l'époque où la presse était riche, avaient pris l'habitude de payer dans ces cas-là les indemnités de licenciement.

Avec le Syndicat du Livre, c'est la lutte continuelle. Quand je suis arrivé, le syndicat du Livre avait encore une indexation des salaires supérieure à la hausse des prix, et les salaires étaient deux à trois fois le prix du marché. Le directeur général du *Figaro* ne pouvait pas se promener dans son imprimerie : les rotatives auraient été immédiatement arrêtées pour des raisons... de sécurité. Un délégué CGT a essayé d'en faire autant dans l'imprimerie du *Monde* et la réaction a été des plus fermes, la jurisprudence du *Monde* étant différente, mais le coup a été tenté. Cette gestion collective par le syndicat du Livre est d'ailleurs aussi très dure pour ses propres adhérents.

Comment gérer la révolution technique dans une situation de ce genre ? Il fallait parvenir à un accord sur des diminutions progressives d'effectifs, définir les postes à maintenir, négocier une liste limitative des seules personnes que le syndicat du Livre aurait le droit de réembaucher dans la presse parisienne. Mais au fur et à mesure que l'on payait des indemnités convenables à des gens qui partaient à la retraite, des noms étaient rajoutés sur la liste ! C'est après sept ou huit ans d'efforts et à un coût exorbitant que le *pré-presse* a pu être enfin quasiment supprimé. Au *Monde*, cette révolution technique s'est accompagnée d'une réduction des effectifs de deux cents personnes environ.

À l'imprimerie on a cependant toujours besoin de rotatives. Pour remplacer ses vieilles machines, *Le Monde* avait décidé de construire une imprimerie moderne, à Ivry, en espérant qu'un autre quotidien utiliserait le deuxième poste. Les dirigeants du *Parisien* avaient conclu un accord commercial dans ce sens avec ceux du *Monde*, mais sans avoir conscience des difficultés qu'il faudrait surmonter : d'un côté les vieux ouvriers et la vieille maîtrise du *Monde*, et de l'autre du matériel ultra moderne avec ses maladies de jeunesse ; de plus, le personnel du *Monde* ne comprenait pas qu'il faudrait fournir au *Parisien* un service de qualité. Finalement, après avoir constaté que l'opération ne lui était pas favorable, *Le Parisien* s'est retiré. *InfoMatin* a pris quelques temps la relève, mais pour d'autres raisons n'a pas réussi. *Le Monde* travaille donc avec une imprimerie dont les coûts sont très élevés - il n'y a plus qu'un poste actif - et un manque patent de souplesse. Pour distribuer le journal le soir en province, j'avais demandé que l'imprimerie mette à disposition cent quatre-vingt mille exemplaires suffisamment à temps. Le syndicat du Livre avait exprimé son accord, mais cela n'a été que difficilement suivi d'effet. Il y avait trop de bonnes raisons, ou plutôt de mauvaises, pour que cela ne marche pas !

La rédaction

En 1991, deux cent trente à deux cent quarante journalistes travaillaient à la rédaction, à peu près deux cents sur le quotidien, les autres sur les publications secondaires.

L'organisation

Le directeur de la rédaction entouré de rédacteurs en chef, supervisait plusieurs services - économie, affaires internationales, etc. - composés d'un journaliste chef de service, et de "rubricards", journalistes spécialisés dans un domaine. La direction de la rédaction

joue un très grand rôle dans la sortie quotidienne du journal puisque c'est elle qui assure en temps réel tous les arbitrages. Il n'est pas imaginable que le directeur d'un journal soit aussi directeur de la rédaction parce qu'il faut réagir dans la minute même.

En dehors des équipes parisiennes, il y a les correspondants à l'étranger. Pour qu'un journal français de la presse quotidienne nationale ait une audience internationale, il faut qu'il soit représenté par un bon réseau de correspondants. Nous en avons environ vingt-cinq, ce qui constituait pour moi la limite basse, même si c'était la limite haute des journaux francophones, parce que le nombre des correspondants est un élément tout à fait essentiel. Nos finances ne nous permettaient pas d'améliorer fondamentalement notre réseau.

D'une manière générale, la gestion des journalistes était telle que tant qu'un journaliste n'avait pas commis une grosse faute professionnelle, il était pratiquement inamovible dans la rédaction. Cela avait pour effet de créer autour du noyau actif de la rédaction, non pas une équipe de remplacement susceptible de remettre l'autre "au placard" comme cela s'est vu par exemple à l'ORTF, mais un ensemble de cas particuliers qu'il fallait régler, tout en interdisant de nouveaux recrutements. Une rédaction, c'est comme une éponge, il y a toujours de nouveaux besoins et si on se laisse aller, c'est sans fin.

Le fonctionnement

Chaque jour la rédaction produisait un cahier "chaud" et un supplément. Les suppléments pouvaient être préparés à l'avance. Une réunion hebdomadaire permettait de préparer les thèmes qui seraient traités les semaines suivantes, par exemple de grandes enquêtes, mais c'est quotidiennement que se tenait une réunion pour prévoir ce qu'il y aurait dans le journal du lendemain. Enfin chaque matin se tenait la conférence de rédaction pour décider du contenu du journal.

Dans un quotidien, il y a une lutte constante pour la répartition de la pagination : il y a toujours potentiellement plus de textes que de colonnes pour les publier, et les sujets qui se situent à la frontière entre deux services ne sont pas toujours bien traités. Cette lutte ne s'estompe que lorsqu'il se produit un grand événement, tandis que dans la vie quotidienne, si un service se voit attribuer moins de colonnes qu'à l'habitude, les réactions peuvent être vives. Cela rend plutôt délicate la création d'un nouveau service : les problèmes à surmonter pour insérer sa production dans un espace rare et l'incertitude sur sa pérennité font réfléchir plutôt deux fois qu'une. Toutefois il ne faut pas donner une importance excessive à ce genre de problème.

Les orientations

Édith Cresson, cette femme fort estimable, était persuadée que j'avais donné des consignes pour que les journalistes la critiquent sévèrement dès le lendemain de sa nomination en tant que Premier ministre. Cela aurait pu être vrai sous la direction de Hubert Beuve-Méry, parce qu'il était le fondateur du journal, mais bien évidemment ce n'était plus le cas depuis longtemps : dès les premiers jours Édith Cresson a fait des déclarations jugées maladroites par les journalistes, et ils l'ont écrit, tout simplement... D'une façon générale, nous n'avions pas l'intention de définir une position commune, sauf en cas d'événement important : il fallait alors que chacun, dans la rédaction, soit informé de la position que prendrait le directeur dans son éditorial. Par exemple, au moment du traité de Maastricht, chacun savait que j'étais favorable, et c'était l'avis de la majorité de la rédaction, mais je n'ai pas empêché Paul Fabra, à l'époque journaliste au *Monde*, d'écrire des articles critiques. On se fait parfois beaucoup d'illusions sur d'hypothétiques orientations quand on regarde seulement du dehors. Cela dit, on ne peut nier que les centres d'intérêt et le style de direction sont variables selon les directeurs de rédaction. Et il y a d'énormes différences à ce sujet entre Bruno Frappat, avec qui je me suis merveilleusement entendu, et son successeur d'aujourd'hui Edwy Plenel.

La déontologie

Le problème de la déontologie dans la presse est délicat. Pour assurer son indépendance - élément fondamental de la presse quotidienne nationale - il n'y a pas de formule miracle. Ce n'est pas toujours facile parce que la presse est dominée par les journalistes qui se soucient trop peu des problèmes de gestion et de rentabilité, et parce que la lutte pour le pouvoir y prend une place exagérée. Certaines législations étrangères, comme par exemple en Italie, résolvent cela probablement mieux, dans la mesure où la distinction est plus nette entre le patron de la rédaction et l'administrateur, ce dernier ne pouvant donner des consignes à la rédaction.

L'indépendance des journalistes doit être assurée, et il faut éviter qu'ils ne bénéficient de revenus externes non autorisés par la direction ; à cet égard, les règles américaines sont plus strictes que les règles françaises. Quand un journaliste traite des mêmes sujets pendant vingt ans, même s'il est totalement indépendant, il connaît tellement bien les gens qu'il finit par être imprégné par le milieu, et une certaine connivence risque de s'installer. Mais, à l'inverse, mettre sur tous les sujets des journalistes qui n'y connaissent rien n'est pas sans inconvénients. Le monde journalistique sous-estime l'importance de la connaissance des problèmes : les meilleurs journalistes du *Monde* sont souvent des professionnels qui sont restés longtemps dans un milieu et qui ont réussi malgré tout à garder une certaine indépendance. Ce problème de la rotation optimale s'avère particulièrement délicat.

Il y a aussi des risques de dérapage et pour de nombreuses raisons : l'urgence, le vedettariat, l'amalgame, le manque de compréhension, l'animosité personnelle. Comment la presse se comporte-t-elle dans une société qui réclame de la transparence ? Tout le courant du journalisme d'investigation, où le journaliste fait une enquête pour essayer de découvrir la vérité, est une forme de réponse. Mais les journalistes ne sont pas des juges ; or ils s'expriment parfois d'une manière qui laisse à cet égard quelque ambiguïté.

Certes il existe des contrepoisons. Une hiérarchie qui fonctionne bien a le pouvoir d'éviter certaines dérives. Le travail en commun de plusieurs journalistes sur un sujet ou des discussions périodiques - une technique de comité de rédaction - où peuvent s'exprimer des opinions critiques sur l'attitude prise par tel ou tel journaliste sur tel ou tel événement, peuvent créer des phénomènes de lissage ou de régulation. Mais aucun de ces contrepoisons n'est parfaitement efficace.

Les nouveautés

Il n'est pas tellement facile de faire du nouveau avec des journalistes qui ont leurs habitudes. J'avais essayé de lancer un hebdomadaire sur l'Europe, et un autre pour les juniors, un vrai journal, mais conçu pour préparer les adolescents à la lecture des journaux d'adultes. Comme je ne pouvais pas recruter des équipes particulières pour ces projets parce que j'essayais de comprimer les coûts, la plus grande difficulté que j'ai rencontrée fut de trouver des journalistes capables de concevoir un produit nouveau adapté à un but différent de ce qui leur était familier.

Mais nous avons des produits secondaires qui marchaient plutôt bien, *Le Monde de l'Éducation*, et surtout *Le Monde diplomatique*, bénédiction pour un directeur de journal, parce qu'à la suite de sévères luttes intestines, ceux qui étaient plutôt marxissants s'étaient repliés sur *Le Monde diplomatique*. Ils faisaient un très bon mensuel qui marchait très bien et gagnait de l'argent. Dans la mesure où *Le Monde* avait dû être recentré, pour des raisons plutôt liées à la vie politique française, le fait d'avoir un journal un peu plus tiers-mondiste, un peu plus contestataire, permettait au *Monde* de mieux satisfaire une partie de sa clientèle potentielle.

La coordination de la diversité

Cette diversité des professions a fait que *Le Monde* ne pouvait avoir une politique salariale unique. Il n'y avait pas *une* collectivité, mais des journalistes et des non journalistes et les principes mêmes de la rémunération étaient très différents selon les catégories de personnel. Cependant, selon une thèse égalitariste héritée des beaux jours d'après 1968, les journalistes étaient payés un peu moins que le prix du marché - dans la mesure où ils pouvaient être fiers d'être au *Monde* - et les employés deux fois le prix du marché, les ouvriers du livre trois fois. Les personnels de la publicité étaient payés au prix d'un marché assez en pointe à cette époque.

J'ai principalement parlé du *Monde*, mais c'est toute la presse quotidienne nationale qui connaît en France de graves difficultés et cela pour des raisons anciennes. Tôt ou tard, le prestige international de notre pays en sera atteint.

DÉBAT

La satisfaction du client

Un intervenant : *La satisfaction des clients était-elle mesurée et la réputation du journal évaluée à travers ses prescripteurs, notamment les revues de presse des autres journalistes ?*

Jacques Lesourne : Périodiquement des études étaient faites, soit sur le journal dans son ensemble, soit sur telle ou telle partie, soit sur l'image du journal. Les techniques utilisées étaient classiques. Mais cela ne donnait pas un reflet totalement fidèle de la situation, parce qu'un grand journal a de nombreuses niches de lectorat, et il n'est pas possible de les suivre toutes avec régularité.

Int. : *La gestion de l'innovation était-elle le fait d'une équipe en retrait ?*

J. L. : Au *Monde* ce n'était pas le cas. Le comité de direction élargi - composé d'une douzaine de personnes - recevait et qualifiait les idées et les suggestions, et lorsque une idée était considérée intéressante, une petite équipe était chargée de l'étudier. Il n'y avait pas de spécialistes de l'innovation générale.

Le recrutement des journalistes

Int. : *Vous avez souligné que les journalistes du Monde sont tellement bons qu'on les paie un peu moins parce qu'ils sont fiers d'y être, ce qui débouche sur la question : "Comment les choisit-on ?"*

J. L. : L'essentiel de la politique que j'ai menée tendait plutôt à la diminution des effectifs et je n'ai pas eu beaucoup de choix à faire. En fait, *Le Monde* a l'avantage d'être entouré d'une nébuleuse de candidats potentiels. On y commence pigiste, avec plus ou moins de talent, plus ou moins d'entente avec la rédaction existante, et quand un poste se libère, on est coopté, même si la décision finale est prise par le directeur de la rédaction et le gérant. Cependant, si les circonstances me l'avaient permis, j'aurais aimé recruter des journalistes chez les confrères pour les injecter dans la rédaction du *Monde*.

Int. : *Dans la presse anglo-saxonne, on trouve des journalistes qui mettent de l'humour, du piquant, sur des sujets parfaitement sinistres, alors que dans Le Monde l'humour se fait rare.*

J. L. : Je dois dire que les choses censées être drôles en France ne me font vraiment pas rire, mais je suis peut-être précisément de ceux qui sont ici visés... Il est vrai que les Anglais ont un humour de qualité.

La presse et le scandale

Int. : «Le Monde a pris, depuis quelques années, une orientation assez favorable à la presse à scandale, et ceci l'a entraîné dans une déviation fort regrettable». *Ce discours qu'il m'est arrivé d'entendre renvoie à la gestion politique du journal, sa forme rédactionnelle, son indépendance, et bien d'autres aspects.*

J. L. : C'est par le journalisme d'investigation que ce genre de problème est venu. Il est vrai que les directeurs de journaux peuvent avoir des conceptions différentes qui exercent une influence implicite sur la politique rédactionnelle. Au *Monde*, l'attitude actuelle est plutôt de se placer en hostilité vis-à-vis du pouvoir en place, ce qui se pratique couramment dans la presse américaine, alors que pour Bruno Frappat et moi la question était plutôt de donner de l'information, de placer les choses dans leur contexte, en tout cas de n'avoir aucune politique systématique d'approbation ou de désapprobation.

Par ailleurs certains journalistes sont des "purs" : ils imaginent une société idéale, et poursuivent tout ce qui ne correspond pas à cette image idéale. C'est très estimable, même si, dans certains cas de conséquences ultimes, cette attitude peut s'avérer très discutable.

Int. : *Je suis frappé par la disparition de ce qu'on appelait au XIX^{ème} siècle la presse d'opinion. Les horreurs qui s'échangeaient par presse interposée, à cette époque et encore au début du XX^{ème} siècle, sont inimaginables aujourd'hui. Les mises en cause étaient radicales alors qu'aujourd'hui on est d'une politesse suave.*

J. L. : Cela me semble lié à l'évolution de la société : les relations entre les personnes ne sont pas les mêmes. Par exemple, dans ces horreurs, le racisme s'exprimait sans retenue, or il y a maintenant une législation dans ce domaine. Après la guerre des batailles violentes ont eu lieu entre le capitalisme et d'autres idéologies, entre la laïcité et la religion, mais nous ne sommes plus au temps de ces affrontements idéologiques. Même le journalisme d'investigation s'exprime maintenant de manière en apparence désincarnée.

Int. : *Le gérant est-il responsable vis-à-vis de l'extérieur de tout le journal, y compris la rédaction ?*

J. L. : Oui si une personne s'estimant offensée par le journal l'attaque en justice, c'est le gérant et le journaliste qui seront poursuivis.

Le rituel de la lecture

Int. : *Le portage est l'une des particularités de la presse anglaise, une incitation à la lecture ; au rituel du petit déjeuner anglais est associé celui de la lecture du journal, ce qui explique beaucoup le niveau de diffusion. En ce qui concerne Le Monde, si on fait allusion, dans certains milieux, à l'un de ses articles et si l'interlocuteur ne l'a pas lu, il est déconsidéré... La lecture du Monde y est devenue obligatoire de même que les hauts fonctionnaires doivent lire le Canard enchaîné. Avez-vous essayé d'agir au niveau des rituels de lecture et au niveau du portage ?*

J. L. : S'il ne semble pas possible de créer de toutes pièces des rites comme le petit déjeuner britannique, le portage peut en revanche être envisagé, et du reste *Le Figaro* l'a expérimenté ainsi que *Le Monde*. Mais en dehors du fait que les NMPP n'ont pas facilité la prise en main par les journaux de leur système de distribution, nous avons rencontré de nombreuses difficultés : l'obstacle des portes à code qui interdisent l'accès à de nombreux immeubles, le manque de fiabilité du personnel de portage, la rentabilité de

l'opération qui dépend essentiellement du coût de la main-d'œuvre non spécialisée et qui, en France, constitue un frein à ce genre de développement. L'effort qui était à notre portée était de faire en sorte que le journal arrive le soir dans à peu près tous les grands centres de lecture. Finalement nous avons pu atteindre, dans quatre-vingts villes, au moins les points de vente proches de la gare.

En moyenne, la presse dans le monde est un produit mûr. Les variations de la diffusion sont faibles, notamment sur des journaux établis depuis longtemps, à l'exception des quotidiens économiques, en particulier *Les Échos* et dans une moindre mesure *La Tribune*, dont les ventes ont progressé depuis 1980. Certes la guerre du golfe a fait monter les ventes, mais dès que le calme est revenu les ventes ont retrouvé strictement leur niveau précédent. Il en est de même à chaque fois que se produit un événement très important.

Un coût excessif

Int. : *Devant la chute du chiffre d'affaires de publicité, pourquoi Le Monde n'a-t-il pas embauché Jacques Ségala plutôt que Jacques Lesourne, autrement dit visé le rétablissement des recettes plutôt que la réduction des coûts ?*

J. L. : Le problème de la baisse des coûts était un problème tendanciel qui aurait existé de toute façon. Il n'y avait aucune raison pour que soient tolérés des coûts abusifs par rapport au prix du marché, au moins sur la distribution et sur l'ensemble de la fabrication, ce qui rendait la presse vulnérable à des invasions de groupes étrangers n'ayant pas ces mêmes coûts.

Int. : *Comment s'explique le contraste entre les trente-cinq cents du Financial Times et les sept francs du Monde ?*

J. L. : Le gros écart est dû sans aucun doute à un coût d'impression qui est probablement le double de celui d'une imprimerie dont la capacité de production serait pleinement exploitée avec un personnel au prix du marché. Il y a aussi une grande différence de diffusion liée à la langue.

Int. : *Avez-vous eu l'idée de vous séparer de l'imprimerie ?*

J. L. : Encore aurait-il fallu trouver un acheteur, et une autre solution. Le marché n'offre guère de possibilités, ce qui fait que les liens entre une imprimerie et un quotidien sont très forts. Certes *Le Parisien* a pu se passer de la nôtre, mais en se repliant sur ses anciennes imprimeries, tout en projetant d'en construire une nouvelle.

Le carcan du format

Int. : *Pourquoi les quotidiens s'en tiennent-ils à un format impossible à lire dans sa baignoire, dans l'autobus, encore moins dans le métro ?*

J. L. : Ce sont les techniques choisies pour les rotatives qui imposent le format, et les diversités du format posent des problèmes constants. Lorsqu'on a proposé à *Libération* d'utiliser l'imprimerie du *Monde*, il s'est avéré qu'il serait nécessaire de massicoter toute la production, ce qui enlevait beaucoup d'intérêt à l'opération. Le format rend les choses extrêmement rigides, mais les quotidiens ont aussi très peur d'en changer, craignant une perte d'audience. C'est un saut dans l'inconnu. Par exemple, si le changement de formule du *Monde* a été profond, mais réussi sans brutalité, la constance du format y est pour quelque chose.

Des discours mais peu d'action

Int. : *Pourquoi le système des NMPP perdure-t-il et par quoi faudrait-il le remplacer ?*

J. L. : La faiblesse des attitudes des patrons de presse, particulièrement vis-à-vis du syndicat du Livre, est frappante. La stratégie d'Hersant était une stratégie de collusion avec ce syndicat ; il pensait que sa machine publicitaire était d'une telle puissance qu'il mettrait les autres en difficulté sans s'y mettre lui-même. Par ailleurs l'ensemble des titres attachaient à cela un caractère un peu secondaire. *Le Monde* en particulier a été, avant mon arrivée, très absent des négociations. Le nombre de ceux qui ont théoriquement voix au chapitre est tel qu'il contribue beaucoup à l'incapacité d'agir. Contrairement aux petits, les grands n'ont pas intérêt à ce que le système perdure, mais ils ne sont pas dans des situations financières telles qu'ils peuvent prendre le risque d'en changer : les directeurs de journaux ont très peur qu'une grève bloque la presse pendant longtemps, parce que toucher aux NMPP ou au syndicat du Livre, c'est presque pareil ; d'où le grand nombre de discours et le petit nombre d'actions.

Int. : *J'ai travaillé avec Le Parisien pour vendre des distributeurs automatiques de journaux. Nous avons été bloqués par l'alliance SNCF-RATP-NMPP. Il était interdit d'installer des petites machines.*

J. L. : Cela va certainement finir par changer. Mais quarante ans de ce régime-là aura certainement affaibli la presse française.

L'aide à la presse

Int. : *Les abonnements sont-ils distribués par La Poste ? Si oui, devez-vous une redevance aux NMPP ?*

J. L. : Oui, c'est La Poste qui assure la distribution, et fort heureusement nous ne devons rien aux NMPP. Mais cette question évoque le débat sur les aides à la presse, qui soulève deux questions principales :

- les dispositions européennes pour augmenter le taux actuel de TVA - 5,5 % - vont-elles être appliquées ? Si c'est le cas, l'augmentation de prix sera très lourde, sans augmenter pour autant les recettes.
- les tarifs préférentiels appliqués par La Poste, qui représentent à peu près trois milliards par an, seront-ils maintenus ? S'ils ne le sont pas, la recette sera sévèrement compromise.

Interview

Int. : *Comment êtes-vous venu à la direction du Monde et quelles sont vos impressions personnelles après cette expérience ?*

J. L. : Quand la Société des lecteurs a été constituée, André Fontaine m'a demandé d'en être administrateur. C'est ainsi que j'ai commencé à entendre parler des affaires du *Monde*. En 1990 la situation était devenue potentiellement désastreuse. Dans le processus habituel de la préparation de la succession d'André Fontaine, une partie des associés ne voulaient pas confirmer comme successeur le candidat que la rédaction avait retenu parmi les siens, probablement parce qu'ils estimaient que ce candidat n'avait pas véritablement conscience du genre de difficultés auxquelles le journal devait s'attendre. Certains ont alors pensé à me proposer le poste dans la mesure où j'étais dans la périphérie du journal et où j'avais à la fois une expérience de gestion d'entreprise et un parcours d'intellectuel.

Je ne regrette ni d'avoir accepté ce poste, ni d'avoir décidé de passer la main après trois ans d'exercice. J'avais très envie de voir de l'intérieur comment les choses se passaient, et ma fonction de directeur me plaçait évidemment en excellente position d'observation. J'ai beaucoup appris dans ce milieu intellectuellement stimulant, en

particulier sur la réalité et les illusions du pouvoir dans la presse. Bien que l'entreprise soit de taille modeste, j'ai également pu jouer, au *Monde*, sur des registres plus larges et plus diversifiés que dans d'autres directions habituelles d'entreprise. Enfin, j'ai sauvé *Le Monde* dans une période critique de son histoire.

Diffusion Octobre 1997