

ANIMER UNE ÉCONOMIE FRAGILE : ÉCHOS D'UNE HISTOIRE AGITÉE...

La presse économique en France est un secteur fragile, qui a connu de nombreux bouleversements au cours des trente dernières années. Le paysage de ce secteur a été recomposé plusieurs fois, avec des disparitions, apparitions, fusions de titres, des entrées et sorties d'actionnaires (parfois les mêmes) sur des horizons courts ou encore des changements radicaux de modèles économiques, en particulier, ces dernières années, du fait de l'explosion d'Internet. L'objectif de cet article, fondé sur des entretiens avec un acteur-clé du domaine, est de mettre en perspective les enjeux de management auxquels les responsables des entreprises de presse sont confrontés.



Entretiens avec **Jacques BARRAUX**, journaliste, ancien Directeur de la

rédaction du quotidien *Les Échos*, menés par **Nicolas MOTTIS**, professeur à l'ESSEC, les 25 septembre 2007, 29 octobre 2007, 29 novembre 2007, 3 janvier 2008 et 11 septembre 2008

Gérer & Comprendre: *Quel a été votre parcours?*

Jacques Barraux: Il est assez classique. Les acteurs de la presse économique de la génération d'après 1968 avaient majoritairement suivi une formation droit-Sciences Po, et j'ai été dans ce cas. Il a fallu attendre les années 80 pour que le recrutement des journalistes

économiques s'ouvre à la gestion, avec des diplômés issus des écoles de management.

Par la suite, j'ai effectué la totalité de ma carrière dans des journaux économiques. Après des débuts à l'hebdomadaire *Entreprise*, j'ai passé quelques années à la FNEGE (Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises). J'ai alors participé à la

NEUVIÈME ANNÉE UN franc le Numéro 20 SEPTEMBRE 1896

JOURNAL DES INDUSTRIELS

“ REVUE DES CHEMINS DE FER ÉCONOMIQUES ” — “ MONITEUR DES TRAMWAYS ”

RÉUNIS (FONDÉS EN 1897)

INDUSTRIE, SCIENCES, COMMERCE, ARTS & AGRICULTURE

Paraissant les 5 et 20 de chaque mois

GRACIEUSEMENT mis à la disposition de la
SOCIÉTÉ DES INDUSTRIELS & COMMERÇANTS DE FRANCE
ainsi que de tous ses membres

Le Journal est envoyé GRATUITEMENT à titre d'essai pendant un mois aux personnes qui nous en font parvenir la demande directement.

ABONNEMENTS	REDACTION ET ADMINISTRATION	PUBLICITÉ
PARIS..... (un an) 15 fr.	PARIS — 67, Rue de Provence, 67 — PARIS	La ligne dans les annonces..... 3 fr.
DÉPARTEMENT... — 18 —		— dans les journaux..... 5 fr.
ÉTRANGERS..... — 20 —		CONTRAITS A FORFAIT

— PRINCIPAUX COLLABORATEURS —

<p>INDUSTRIE ET SCIENCES</p> <p>MAX DE NANBOUTY, O. I. O., Ingénieur, rédacteur industriel au journal <i>Le Temps</i>.</p> <p>VICTOR POFF, Ingénieur, fondateur de la <i>Compagnie Parisienne de l'Air comprimé</i>.</p> <p>E. DIEUXONNE, Ingénieur des Mines, ancien ingénieur du service électro-mécanique de l'Exposition Universelle de 1889 et de l'Exposition des Sciences et Arts Industriels (1890); ancien membre du jury de l'Exposition du Progrès (1894).</p> <p>FOURNIER, Ingénieur, concessionnaire du tramway funiculaire de Belleville.</p> <p>DE FÉRAL, Ingénieur (chemins de fer et tramways automobiles).</p> <p>CL. GALEY, Ingénieur des mines, inspecteur aux chemins de fer du Midi.</p> <p>E. LÉGERET, O., Ingénieur chimiste.</p> <p>HENRY DE MONTESSU, Ingénieur, (eau, gaz, électricité.)</p> <p>COMMERCE ET COLONIES</p> <p>MEULEMANS, O., I., directeur de la <i>Revue Diplomatique</i>.</p> <p>D^r ISAAC, député de la Guadeloupe.</p> <p>F. CAUDENNAIRE, Ingénieur des Arts et Manufactures à Alger.</p> <p>AGRICULTURE ET QUESTIONS FONCIÈRES</p> <p>J. FRY, licencié en droit, ancien inspecteur du Crédit Foncier de France.</p> <p>ASSURANCES</p> <p>P. SABLAT, attaché à la Compagnie des Assurances générales.</p>	<p>ÉCONOMIE POLITIQUE : QUESTIONS SOCIALES</p> <p>SASVARI, directeur de la <i>Revue d'Orient</i> (Budapest).</p> <p>Abbé GARNIER, directeur du journal <i>Le Peuple français</i>.</p> <p>BREVETS D'INVENTION</p> <p>DE LAZARO, O., délégué du gouvernement espagnol à l'Exposition Universelle de 1889.</p> <p>MÉDECINE, HYGIÈNE, SALUBRITÉ</p> <p>D^r BONDON, chef des laboratoires de l'hôpital St-Lazare.</p> <p>DROIT ET JURISPRUDENCE INTERNATIONALE</p> <p>BOUGERIE, avocat à la Cour d'appel de Paris, conseiller municipal.</p> <p>DRIANT, ancien notaire.</p> <p>LEGRAND, licencié en droit, ancien avoué.</p> <p>VAN ROOT, avocat à Bruxelles.</p> <p>ARTS ET BELLES LETTRES</p> <p>PIERRE WOLFF, O., auteur dramatique.</p> <p>MONTJOYEUX, homme de lettres, chroniqueur à l'<i>Echo de Paris</i>.</p> <p>EDMOND MESSA, O. I. O., compositeur de musique.</p> <p>QUINBAC, artiste peintre, médaillé, hors concours.</p> <p>VELOCIPÉDIE</p> <p>PIERRE LAVITTE, de l'<i>Echo de Paris</i>.</p> <p>FINANCES ET BANQUE</p> <p>RIENK WOLFF, chroniqueur financier.</p> <p>BERTAL, publiciste.</p> <p>A. FROISFOND, (de la Maison Froidefond et Cie, banquiers.)</p> <p>PUBLICITÉ</p> <p>QUINAUX, O., publiciste.</p>
--	--

Rédacteur en chef:
G. de LAMARCODIE
Ingénieur-constructeur
Ancien élève de l'École polytechnique

LE JOURNAL DES INDUSTRIELS se trouve :

à PARIS : dans tous les kiosques des Boulevards ;
en FRANCE : dans toutes les Gares (Bibliothèque HACHETTE et C^o) ;
à LONDRES : 29, Old Compton Street et 9, Coventry Street ;

à BRUXELLES : Maison ISTACE, 14, Galerie du Roi, et 8, passage des Princes ;
en ITALIE : Maison J^r VIGNOUX, 4, via Arcivescovado, Turin.

© ROGER-VIOLLET

« Pendant toute la III^e République, un soupçon permanent pèse sur la presse financière »
(*Journal des Industriels*, 20 septembre 1896).

création en 1975 de la *Revue Française de Gestion*. J'en suis parti en 1977, pour la brève aventure du quotidien *J'informe* et un rattrapage au vol à l'hebdomadaire *Le Nouvel Économiste*, né de la fusion d'*Entreprise* et des *Informations*. J'y suis resté cinq ans, avant de rejoindre *L'Usine Nouvelle*, l'autre grand journal du *business* (évidemment plus spécifiquement industriel), ce qui m'a conduit à réaliser de nombreux voyages d'études et visites sur le terrain, qui m'ont beaucoup appris.

En 1984, j'ai été contacté par Jean Boissonnat, alors au sommet de la réussite de *L'Expansion*, pour créer un deuxième magazine économique dans le groupe, le mensuel *L'Entreprise*, dont je suis devenu le rédacteur en chef. Son lancement a été une réussite, car la

France de Mitterrand était, à ce moment-là, en pleine vague de conversion aux valeurs entrepreneuriales. En 1992, j'ai été nommé directeur de la rédaction de *L'Expansion*, que j'ai quittée quelques années plus tard pour rejoindre *Les Échos*, où j'ai occupé plusieurs postes, avant d'en devenir le directeur de la rédaction en 2004. J'ai quitté le groupe *Les Échos* début 2008.

Parallèlement à cet itinéraire, sans surprise, de journaliste, j'ai été pendant quelques années président de l'Association des Journalistes Économiques et Financiers, ce qui donne une vision horizontale d'une profession assez hétérogène : presse boursière, services économiques de la presse généraliste, magazines de *business*, radio-télévision, etc. ; profession hétérogène

également en termes de ligne éditoriale: presse de gauche anti-capitaliste, presse de droite plus ou moins libérale, plus ou moins européenne ou eurosceptique.

Quelle est l'histoire de la presse économique en France ?

C'est une histoire qui finit mieux qu'elle n'avait commencé, en termes de crédibilité et de professionnalisme. Pendant toute la III^e République, un soupçon permanent pèse sur la presse financière, qui n'est alors soumise à aucune règle éthique. Les accusations du type « Les journalistes boursicotent et acceptent de l'argent », « C'est le Comité des Forges qui dicte la ligne éditoriale », « L'Allemagne finance des journaux », l'implication directe ou indirecte de journalistes dans divers scandales financiers (à partir du scandale de Panama, par exemple) ; tout cela a contribué à discréditer largement l'information sur la Bourse, sur les placements ou sur la vie des affaires. Le procès était instruit à la fois par l'extrême droite et par l'extrême gauche. Quant à l'économie générale, elle était faiblement couverte dans la presse de l'époque, à l'exception de la crise de 1929 et d'affrontements purement idéologiques en matière de politique monétaire. Les choses vont changer avec l'avènement du Front Populaire et les affrontements droite/gauche sur la politique économique et sociale. Les journaux renforcent alors leurs rédactions afin de couvrir et de commenter l'actualité.

Et après la guerre ?

Après la Seconde guerre mondiale, le régime qui naît en France est en partie le résultat d'un compromis entre communistes et gaullistes. La distribution d'aides financières publiques est très large. L'État s'implique massivement dans la restructuration de l'offre de presse. Suite à la collaboration et à l'épuration qui la sanctionne, une redistribution très large de l'actionariat des journaux est engagée, au profit de réseaux d'influence liés à la Résistance. À l'obscurité des coulisses de la presse d'avant-guerre succède une autre obscurité, celle des amitiés et des coalitions d'intérêts, propres aux périodes d'après-guerre. Il faudra attendre le début des années cinquante pour voir les professionnels de presse s'intéresser pour de bon à l'information économique. Certes, dès le lendemain de la guerre, *L'Usine Nouvelle* et *Les Échos* avaient repris leur activité, mais on les classait alors encore dans la famille de la presse professionnelle. Ils allaient élargir leur « spectre » éditorial un peu plus tard. C'est donc de la presse magazine qu'est venu le renouvellement des styles journalistiques et des méthodes d'enquête. Hachette – dont la star « maison » était alors Pierre Lazareff – va tirer le premier, en créant *Entreprise*, en même temps que le mensuel *Réalités*. C'est l'époque où la télévision d'État inaugure des chroniques sur la Bourse et où la presse généraliste commence à se doter de vrais services économiques. Puis arrivent la V^e République, le Marché

Commun de l'Europe des Six et le boom des années 60 – autant de carburants puissants pour le développement de l'information économique. En 1967, on assiste à un événement journalistique majeur: le lancement du magazine *L'Expansion* par le duo Jean-Louis Servan-Schreiber-Jean Boissonnat. Le nouveau magazine est sophistiqué dans la forme, tout en étant irrévérencieux quant au fond : deux caractéristiques aux antipodes de la presse française de l'époque ! La France commence à s'aligner sur les standards anglo-saxons, en matière de presse.

L'Expansion est en fait la troisième création d'entreprise de presse réussie par la famille Servan-Schreiber. Après *Les Échos* (au début du XX^e siècle) et *L'Express*, *L'Expansion* naît ainsi au moment où Antoine Riboud se prépare à dynamiter le vieux capitalisme français, en lançant une OPA hostile sur « l'institution » Saint-Gobain. La presse économique devient un des acteurs-clés des affrontements de la vie du *business*, ce qui implique un effort constant de neutralité et d'objectivité. L'effet boomerang est meurtrier pour le journal, qui se laisse prendre dans les filets des manipulateurs d'opinion.

En matière d'économie, la presse des années 60-70 s'organise par familles politiques, identifiables jusqu'à la caricature. *Le Figaro* contredit *L'Humanité*. *Les Échos* règnent dans la sphère patronale. *Le Monde*, bâti sur les cendres du journal *Le Temps*, dont il est l'opposé idéologiquement, défend une ligne de gauche militante et étatiste sous l'impulsion du chef de son service économique, Gilbert Mathieu, sévère procureur du monde de l'argent. Inattaquable sur le plan personnel, Gilbert Mathieu aura une forte influence sur les jeunes générations de journalistes économiques, tant de droite que de gauche. La nouvelle presse magazine, ouverte au *business* et aux idées libérales, retiendra la leçon : l'exigence éthique deviendra un des thèmes constamment repris par la communauté des trois cents journalistes économiques qui forment l'ensemble de la profession (tous types de presse confondus).

Ce qu'il faut retenir de cette époque, c'est qu'enfin, en France, l'information économique commence à être traitée selon les standards en vigueur dans les grands pays développés.

Quel a été le point de rupture, s'il y en a eu un ?

Le premier courant d'air frais vient avec la signature du Traité de Rome, en 1957. Dans une France protectionniste (et jamais entièrement remise de la Première guerre mondiale), la création du Marché Commun fait un peu l'effet d'une bombe atomique. La nécessité d'une information économique de qualité devient une évidence aux yeux des cadres et des dirigeants, qui s'approprient à prendre la relève de la génération de l'immédiat après-guerre. Mais les choses ne se passent pas aussi vite que ceux-ci le sou-

haïteraient. D'un côté, le pays connaît une croissance rapide et s'ouvre au monde de manière étonnante. De l'autre, le contrôle des changes est maintenu, l'interventionnisme public est plus que jamais vivace et les partis de droite restent franchement étatistes.

La deuxième rupture intervient pendant le septennat de Valéry Giscard d'Estaing. Son ministre des Finances, René Monory – dont Michel Pébereau est le directeur de cabinet –, se veut le promoteur d'une politique favorable aux entrepreneurs et à la Bourse. L'impact des réformes des années 70 aurait été plus radical si le pays n'avait pas eu à digérer les deux chocs pétroliers de 1974 et 1978. Mais il reste que les premières législations réellement favorables à la libre entreprise apparaissent sous le gouvernement de Raymond Barre. Celui-ci a la chance d'être plutôt bien traité par la presse économique, les jeunes journalistes ayant souvent été ses élèves, à l'Université ou à Sciences Po.

La victoire de la gauche à l'élection présidentielle de 1981 s'accompagne de l'arrivée d'hommes nouveaux aux postes clés de l'économie. Après une première réaction de panique des classes possédantes, la parenthèse idéologique se referme assez vite et on entre alors, au milieu des années 80, dans une période très favorable au développement de la presse économique. Le jeu dialectique entre la gauche au pouvoir et un monde patronal requinqué par l'accélération de la croissance produit une sorte d'effet de levier, favorable à l'information économique. Tous les titres montent en puissance et il s'en crée de nouveaux : face à *L'Expansion*, Axel Ganz lance (en partenariat avec Bertelsmann) le mensuel *Capital*, qui va prouver que l'on peut multiplier par deux le marché naturel de la presse économique.

La fin des années 80 et le début des années 90 voient un élargissement du nombre des lecteurs potentiels, mais aussi un changement profond dans la manière de recueillir et de traiter l'information économique à l'intérieur des entreprises. Avec le recours aux méthodes de *benchmarking*, avec l'apparition des premiers effets de la mondialisation et l'élévation du niveau de formation des cadres d'entreprise, les attentes se font plus exigeantes. La presse technique, souvent sous la coupe des professions, et au contenu souvent un peu court et corporatiste, se voit concurrencée par une presse économique plus fiable, plus généraliste et ouverte à de nouvelles formes de services aux lecteurs, ce qui préfigure la révolution Internet qui se produira, une décennie plus tard.

En fin de compte, quatre hommes symbolisent un demi-siècle d'histoire de l'information économique, en raison du rôle qu'ils ont joué dans la structuration mentale du milieu. À l'hebdomadaire *Entreprise*, Michel Drancourt crée un genre nouveau : l'information micro-économique à l'anglo-saxonne. Gilbert Mathieu, au *Monde*, impose une certaine rigueur morale à une profession exposée aux influences et aux manipula-

tions. Aux *Échos*, puis au *Nouvel Économiste*, Michel Tardieu labellise, en quelque sorte, un style de direction de rédaction très rigoureux, et il affiche sans complexe son libéralisme. Jean Boissonnat, enfin, de par ses qualités de pédagogue, sort l'information économique de son ghetto en la rendant accessible au grand public. Fils d'ouvrier catholique, il avait passé une partie de sa carrière au quotidien *La Croix*, avant de faire de *L'Expansion* le grand journal des cadres des années 1970-2000 et de devenir éditorialiste à Europe 1.

Ces précurseurs ont-ils été influencés par ce qui s'était déjà passé, à l'étranger, dans leur domaine ?

Oui. Ils ont tous – sauf Gilbert Mathieu – été fascinés par l'Amérique, où ils allaient souvent. À la suite des « Missions de Productivité » aux États-Unis, dans l'immédiat après-guerre, quelques visites de journaux américains (*Fortune*, *Business Week*, *The Wall Street Journal*) avaient été organisées. À partir de ce moment-là, la presse anglo-saxonne va être systématiquement disséminée dans les rédactions, à Paris. À cela s'ajoutent des partenariats capitalistiques. Ainsi *L'Expansion* a été lancé, au départ, avec une participation en capital du groupe McGraw Hill.

Mais le paysage que vous décrivez donne l'impression d'être, encore aujourd'hui, très franco-français ? C'est assez surprenant, quand on observe ce qui s'est passé dans les entreprises, durant la même période...

Pas du tout ! D'abord, des investisseurs étrangers ont pris des positions dans des entreprises de presse spécialisée. Au cours des dix dernières années, l'actionnariat des groupes de presse économique a été plusieurs fois reconfiguré. *L'Expansion* appartient aujourd'hui au groupe belge Roularta. *Les Échos* ont été cédés en 1988, sous le gouvernement Balladur, au groupe Pearson, propriétaire du *Financial Times*. Ils viennent d'être rachetés par Bernard Arnault, ancien propriétaire de *La Tribune*, mais, pendant plus de vingt ans, ils ont profité de leur cousinage avec le *Financial Times* pour s'organiser et fonctionner dans un esprit de large ouverture à l'international. De son côté, *Capital* reste la propriété de l'allemand Bertelsmann. La mondialisation de l'information touche la France comme les autres pays, mais il faut bien comprendre qu'il existe un facteur d'une importance primordiale : la langue. Ce n'est pas facile, pour un investisseur, d'intervenir sur le contenu éditorial d'une publication rédigée dans une langue qu'il ne possède pas. Certes, la langue anglaise court aujourd'hui largement sur les écrans des internautes français, mais les citoyens restent – et resteront – attachés à une presse s'exprimant dans la langue du pays. Il en va de même, dans tous les pays.

Certes, mais un Allemand ne voit pas nécessairement les choses comme un Français et, si tous les articles conti-

nuent à être écrits par des Français, ne risque-t-on pas de passer à côté d'une partie des problèmes? D'autant plus que les entreprises elles-mêmes vivent en permanence ces tensions et s'attendent probablement à être éclairées avec des grilles de lecture différentes...

J'insiste: le facteur linguistique joue un rôle fondamental. Les petits génies capables d'écrire correctement dans une autre langue que celle de leur enfance sont des exceptions. Le principe d'une rédaction mondialisée, dans laquelle se retrouvent des journalistes de langues différentes, est bien sûr envisageable, à condition de s'exprimer en anglais. Mais nous parlons ici des grands titres de la presse française. Cela ne signifie pas qu'ils soient condamnés à vivre enfermés dans une bulle franco-française; il existe, en effet, bien d'autres moyens de briser le carcan national et de s'ouvrir au monde. Par exemple: ouvrir des bureaux et envoyer des correspondants à l'étranger; faire appel à des informateurs ou à des enquêteurs de la nationalité du pays concerné; organiser des veilles sur Internet 24 heures sur 24 grâce à des contacts personnels; multiplier les partenariats avec des publications étrangères; monter des conseils de rédaction plurinationaux; héberger, au sein de sa propre équipe de rédaction, des correspondants en France de journaux étrangers, etc. Et, bien sûr, s'assurer que tout journaliste qui débute dans la profession soit totalement à l'aise dans, au moins, deux langues étrangères.

Comment les acteurs clés que vous mentionniez ont-ils réussi à développer leur entreprise?

Il faut revenir à l'histoire. Deux groupes et une famille ont joué un rôle essentiel dans le développement initial des grands titres de presse économique: Hachette, Havas et la famille Servan-Schreiber. Le groupe Havas (nationalisé après 1945) est devenu une sorte de pivot commercial de la grande presse, tant à Paris qu'en province. À l'époque, le mélange des genres ne choquait pas: Havas vendait de la publicité et il était, en même temps, actionnaire de journaux et de radios.

On entre alors dans une période de normalisation, chez les grands titres économiques. Partout, les rédactions sont étoffées, avec des journalistes bien formés et correctement rémunérés, avec des ressources de publicité en forte croissance et des diffusions réelles de mieux en mieux maîtrisées. S'inspirant des méthodes à l'américaine des managers qui avaient lancé *L'Expansion*, les gestionnaires n'ont plus cessé d'invoquer – sinon d'appliquer – la règle des trois clés de tout bon journal économique: une solide équipe de rédaction, un service abonnements/diffusion confié à des spécialistes du marketing de presse et un service publicité vigoureux, mais strictement tenu à l'écart du contenu éditorial.

Et, pour Les Échos, que se passait-il, au moment où s'installait une nouvelle presse magazine?

Le journal avait appartenu à la famille Servan-Schreiber depuis sa création en 1908. Malgré la réussite spectaculaire du lancement de *L'Express*, une absurde dispute de famille aboutit en 1963 à la vente du journal à un industriel de la pharmacie, Pierre Beytout. Après sa mort, c'est son épouse, Jacqueline, qui va diriger le journal, lequel profite à plein de la croissance des « Trente Glorieuses »: de 43 000 exemplaires en 1963, la diffusion va bondir à près de 100 000 exemplaires au moment du rachat du journal par les Anglais, en 1988. Entre-temps, une compétition musclée avait commencé avec un nouveau quotidien économique, né de la fusion de plusieurs titres de la presse boursière, dont *La Cote Desfossés: La Tribune*, qui devient le challenger des *Échos*.

Les Échos, plus florissants que jamais, ont alors l'image d'un journal de droite patronale. *La Tribune*, elle, va être perçue comme un journal de centre gauche, à l'image de son directeur de la rédaction, Jean-Michel Quatrepoint, ancien journaliste du *Monde*, qui débauche d'un seul coup le quart de la rédaction des *Échos*. C'est une période heureuse, pour les journalistes débutant dans le métier: la presse embauche...

Mais le lancement d'un quotidien coûte très cher et l'actionnaire principal de *La Tribune* ne tient pas le choc. C'est alors qu'on assiste à l'entrée en scène de Jean-Louis Servan-Schreiber, qui rêve de bâtir un groupe de presse international. *La Tribune* est intégrée au Groupe L'Expansion (avec plusieurs autres titres). Pour financer le développement de son groupe, Jean-Louis Servan-Schreiber ouvre son capital à des minoritaires tels que Dow Jones (propriétaire du *Wall Street Journal*), à un groupe allemand éditeur du *Handelsblatt* et à des investisseurs privés, comme Marc Ladreit de Lacharrière. Son rêve: créer une fédération de journaux européens en rachetant des petits titres dans différents pays de l'Ouest et de l'Est (le mur de Berlin vient de tomber).

Mais la richesse rédactionnelle de *La Tribune* et sa liberté de ton ne vont pas parvenir à entamer les positions, bétonnées, des *Échos*. La fuite en avant du Groupe L'Expansion, trop vite grandi, l'amène à accumuler des pertes, qui conduiront à l'explosion du groupe. Il est repris par la filiale presse-édition d'Havas, qui conserve le noyau historique du groupe, mais revend *La Tribune* à... Bernard Arnault.

Cela a-t-il des conséquences, pour les journalistes? La structure de l'actionariat a-t-elle eu un impact sur le contenu des journaux?

Pas vraiment, et c'est miracle, si l'instabilité capitaliste des journaux ne les a pas fait glisser dans la médiocrité. Le métier de journaliste économique a continué à attirer des talents. Il était même jugé attractif par des populations nouvelles de candidats de grandes écoles de commerce ou d'ingénieurs. Ainsi, c'était le bazar, au niveau actionnarial, mais les inves-

tisseurs ne franchissaient pas la porte des rédactions. Il faut dire qu'au même moment, la concurrence entre *La Tribune* et *Les Échos* avait un effet stimulant sur l'ensemble du secteur. *Le Figaro* s'est ainsi invité dans la bagarre, avec la création de ses « pages saumon », et les autres quotidiens ont doublé, voire triplé, le nombre de leurs pages économiques. La concurrence sur les *scoops*, les analyses, les dossiers et les reportages a contraint tout le monde à sortir par le haut et à faire comme si les directions générales fonctionnaient dans la sérénité!

Parlons un peu du modèle de production: quand on observe ce qui se passe dans une conférence de rédaction, on est frappé de voir à quel point tout est prédéterminé; on traite de la matière nouvelle un peu comme s'il n'y avait aucune surprise...?

C'est une impression, que vous pouvez avoir, mais qui ne correspond pas vraiment à la réalité. Dans un quotidien, on est chaque matin devant des pages blanches: tout est possible, en fonction de la conjoncture et des événements de la journée. Mais il se trouve que, dans un journal d'une certaine dimension, les journalistes sont répartis dans des services spécialisés. Chacun connaît les épisodes précédents de l'actualité de son secteur et il est rare qu'il y ait, chaque matin, de grosses surprises. Si vous suivez Renault depuis plusieurs années, vous n'allez pas sursauter à la moindre dépêche de l'AFP... Cela explique peut-être le flegme des journalistes spécialisés, au cours des conférences de rédaction du matin auxquelles vous avez pu assister.

Le contenu d'un journal comme Les Échos apparaît, en fait, très formaté...

C'est volontaire, car le lecteur exige tout à la fois de la clarté et de la continuité dans la disposition des rubriques. Il veut pouvoir s'y retrouver, dans son journal. L'éditeur doit prendre d'infinies précautions, avant de modifier une formule qui marche. Le « formatage » du journal, comme vous dites, est également imposé par des considérations industrielles, commerciales et juridiques. Ainsi, les rotatives ne peuvent imprimer qu'un certain nombre de pages par cahier. Par ailleurs, la loi contraint au respect d'une certaine proportion entre la publicité et le contenu rédactionnel. Chaque matin, le plan de charge du journal est à reconstruire, en fonction de l'importance plus ou moins grande de l'actualité, rubrique par rubrique, de la quantité de publicité à insérer, du nombre de pages en couleur et des contraintes éventuelles de distribution. Une fois toutes les données rassemblées, il va être possible d'élaborer le « chemin de fer », cette simulation page par page de la forme et du contenu du journal qui sera bouclé en fin de journée. Chaque centimètre carré du journal est ainsi aménagé et, par la suite, le contrôle de gestion analysera les coûts du journal page par page.

Si l'on s'attache ensuite au traitement de l'information, chaque article du journal est appelé à entrer dans une case bien précise. Le fond dicte la forme: un éditorial ou un article d'opinion n'aura pas le même aspect physique qu'un article d'information, qu'une brève très sèche ou qu'un clin d'œil « air du temps ». La maquette, la définition des rubriques, les rendez-vous éditoriaux, les visuels, les principes d'illustration...: tout cela est inscrit dans une charte très détaillée. Un journal a d'autant plus de personnalité que l'équipe de rédaction en chef a eu tout le temps nécessaire pour bien travailler sur cette charte, puis pour l'expliquer à tous les journalistes et collaborateurs du journal.

Dans un journal comme *Les Échos*, la charte est d'autant plus rigoureuse que le journal s'adresse à un public de décideurs qui ont des attentes à la fois verticales et horizontales. Verticales: retrouver tout de suite la page où sont traitées les informations de son secteur. Horizontales: prendre le pouls de l'économie générale et se brancher sur les débats d'idées du moment. La solution adoptée consiste à publier le journal en deux cahiers, l'un macro-économique et éditorialisant, l'autre, strictement *business*, avec des formats et des longueurs précises pour chaque type d'article. L'unité de mesure est la « ligne »: pour un article de quinze lignes, on parle de « brève », pour vingt-cinq lignes, de papier court (information seule), et pour soixante-quinze lignes, de papier plus complet, qui suppose enquête et mise en perspective. Un « feuillet » comprend 25 lignes, 1 ligne comprend 60 signes, etc.

Comment cela s'organise-t-il, dans le temps?

La journée d'un journaliste commence souvent au petit-déjeuner (rendez-vous avec un informateur ou réunion de presse). Arrivé au journal, il consulte les dépêches et procède au balayage des sites internet. Après quoi, il s'entretient avec son chef de service – « Economie France », « Industrie », « Finance », « Bourse » etc. – et cherche à le convaincre de privilégier une, deux ou trois informations émanant de son périmètre de couverture. Le chef de service est le maillon-clé d'un quotidien. C'est lui, qui va plaider auprès de la rédaction en chef, pour obtenir de la place dans les pages et décider du menu de la partie dont il a la responsabilité.

Le moment essentiel de la vie du journal est la conférence de rédaction. Celle-ci est animée par le directeur de la rédaction, entouré des rédacteurs en chef (qui exercent la tutelle de plusieurs services et interviennent sur les éditoriaux, les pages d'enquêtes et d'idées), des éditorialistes et des chefs de service. Le chef du service Web participe évidemment à la réunion.

Le rituel est immuable. Le respect de l'horaire est sacré. Le rédacteur en chef technique du journal prend des notes, en vue de rédiger le menu du jour. Si

le directeur de la rédaction est absent ou en retard, son adjoint le remplace. La réunion se déroule en deux temps, le premier est long, le second est bref. Première séquence: un tour de table dans l'ordre des pages et des rubriques du journal. Chaque chef de service annonce les sujets proposés par les journalistes de son équipe et le volume envisagé (nombre de lignes). Deuxième séquence: les chefs de service se retirent et seuls restent les rédacteurs en chef et les éditorialistes, pour décider des éditoriaux, des papiers d'humeur, des sujets sensibles et, d'une façon générale, de l'habillage du journal du jour. Le directeur artistique repère les temps forts de la maquette, ainsi que d'éventuels compléments d'illustration à prévoir.

Après la conférence de rédaction, tous les journalistes disposent d'un menu détaillé sur les sujets retenus, leur forme et leur dimension. Ce menu évolue au fil de la journée, mais il permet d'organiser, en fin de matinée, une première « conférence d'implantation », sorte de grand-face-à face entre les rédacteurs en chef et les secrétaires de rédaction, qui vont assurer le montage et la réalisation des pages. Le rédacteur en chef technique a auparavant contrôlé l'emplacement et la disposition des publicités dans les pages. Le directeur de la rédaction arbitre, en cas de tension entre l'équipe de publicité et les responsables de la réalisation. L'après-midi est consacré à... l'application des décisions du matin, à leur ajustement en fonction de l'actualité et à la préparation de la « Une ».

Quid, des schémas d'organisation matricielle? Ils sont devenus quasiment systématiques dans les entreprises, alors que le schéma que vous décrivez est très vertical, mono-hiérarchique...

Effectivement on en est encore loin! Cela tient à l'Histoire. On peut, en fait, distinguer deux grandes phases dans l'organisation interne des journaux: une longue période d'anarchie (ou, plutôt, de fonctionnement empirique) et, depuis une vingtaine d'année, une sérieuse remise en ordre, avec une organisation hiérarchique classique (avec des chefs et des sous-chefs). L'approche matricielle que vous évoquez sera pour plus tard, une fois que l'on aura assimilé tout ce qu'Internet va changer dans la manière de publier des journaux « papier » ou des journaux numérisés...

L'organisation hiérarchique classique – voire presque militaire – présente un gros avantage pour le lecteur: elle est l'assurance d'un travail sérieux de traitement et de vérification de l'information. Le journaliste est amené à prendre de la distance vis-à-vis de ses informateurs et à dépasser ses réactions subjectives. De plus, il ne faut pas croire que le journaliste serait enfermé dans une relation strictement hiérarchique avec son chef de service ou avec la rédaction en chef. L'information économique s'écrit très souvent à quatre, à six ou à huit mains, les sujets mobilisant de plus en plus des compétences plurielles. Aux *Échos*,

l'unité de production que représente chaque service fonctionne de manière libérale. Les papiers sont discutés au sein de l'équipe et, si l'écriture est individuelle, la réflexion est collective. En cas de crise ou d'événement majeur appelé à connaître des développements, on crée une équipe *ad hoc* interservices, qui assurera le suivi du sujet pendant le temps nécessaire. Au cours de l'été 2007, la crise des *subprimes* avait ainsi donné lieu à la constitution d'une *task force* réunissant les journalistes spécialisés de tous les services concernés (12 personnes, issues des services Immobilier, Conjoncture, Macroéconomie, des correspondants étrangers, etc.).

L'approche d'un journal comme The Economist (dont les articles ne sont pas signés par leurs auteurs) correspond-elle à un autre modèle, qui viserait à favoriser un modèle de production plus collectif?

Non, il s'agit d'un cas exceptionnel. *The Economist* peut fonctionner comme cela car il ne peut y avoir aucun doute sur l'homogénéité de sa rédaction et le présupposé idéologique qui détermine sa ligne éditoriale: « le marché est efficace et la liberté individuelle est le fondement de la société ». De grands talents acceptent d'être des « moines », dans ce journal, parce qu'ils adhèrent au credo libéral et que l'appartenance à la rédaction de *The Economist* est gratifiante. Le niveau de recrutement des journalistes est élevé, ce qui ouvre aux éléments les plus brillants des perspectives de deuxième carrière dans l'édition ou ailleurs. Ainsi, par exemple, deux gouverneurs de la Banque d'Angleterre furent d'anciens journalistes de ce journal. Il est mondial bien que sa « culture » soit très britannique. C'est l'une des dernières étoiles de l'Empire... Dans les rédactions du reste du monde, on regarde cependant avec tout autant d'attention les contenus et les grilles de fonctionnement de journaux comme *Business Week*, *Fortune*, *Forbes*, *Barron's* ou, bien sûr, des grands quotidiens économiques américains ou européens.

Par rapport à cette question du modèle de production, Internet change-t-il la donne?

Oui, radicalement. La presse économique est entrée depuis peu dans une nouvelle phase de son histoire. Tout le monde le répète, mais c'est un fait. Ce qui est heureux, c'est que la France le dise en même temps que les autres grands pays, alors que notre presse économique avait mis vingt ans pour rattraper les standards mondiaux de qualité, de fiabilité et d'organisation. Hélas, il faudra du temps, avant d'avoir une idée claire de la nouvelle relation qui va s'installer entre ceux qui fabriquent de l'information et ceux qui l'achètent. On est loin d'être en mesure de codifier les usages respectifs d'Internet, du téléphone, du livre et du papier. Pour l'instant, on en est au stade de l'apprentissage d'outils

qui se renouvellent chaque jour. On numérise les circuits de production, qui vont de l'écran d'ordinateur du journaliste à la plaque installée sur une rotative, mais on pressent que la révolution numérique est bien autre chose qu'un simple processus de fabrication. Dans tous les grands journaux, on innove, à tâtons.

Tout le monde cherche la formule. Certains ont créé, à côté de leur rédaction « papier », un *desk*, qui alimente le web. D'autres jouent l'intégration totale des rédacteurs du web et du papier. D'autres encore adoptent des formules mixtes, avec un large déploiement d'éditorialistes et de chroniqueurs,



« Internet change-t-il la donne ? » (Site internet du Figaro ; lecture des quotidiens économiques).

Le travail quotidien du journaliste ne ressemble déjà plus du tout à ce qu'il était à l'époque où il rédigeait son « papier du jour » de rubricard, seul, face à sa machine à écrire. Aujourd'hui, sa journée de travail est fractionnée et, à l'inconvénient de la solitude a succédé celui de la dispersion : sollicitations à intervenir sur le site Internet du journal en tant que spécialiste du sujet du jour qui monte, vertige de la circulation sur les sites, au risque de délaisser l'enquête de terrain ou le contact physique ; risque de confusion et, surtout, difficulté à coordonner temps long et temps court de travail sur l'information. Tous les journaux prétendent « mettre les faits en perspective », « aller au-delà des faits »... : l'ennui, c'est que cela ne s'obtient que si l'on donne aux journalistes le temps et les moyens d'être intelligents. S'il faut être présent heure par heure pour alimenter le web, il devient difficile d'honorer la promesse faite au lecteur.

Alors : comment gérez-vous cette tension entre le temps court et le temps long ?

dont les productions alimentent à la fois le web et le papier, avec des effets recherchés de personnalisation. Il n'est pas question de laisser circuler sur Internet une information de moins bonne qualité que celle destinée aux versions papier. La raison d'être de tout journal – qu'il soit numérique ou non – est l'apport d'une valeur ajoutée : un traitement rationnel, organisé, de l'information, que ne saurait imaginer l'auteur anonyme d'un blog, avec si possible un début de mise en perspective ou un adjuvant quelconque d'humour ou de culture. Le journal, c'est l'anti-blog. Le rôle du rédacteur en chef est d'amener ses journalistes à jongler – sans stress – entre « l'approfondissement » et « l'urgence ».

Sur cette question « temps court/temps long », un enjeu important, pour la presse économique, est la mise en perspective des enjeux. Vous qui avez participé au lancement de la Revue Française de Gestion, avez-vous pu exploiter dans votre journal les résultats de la recherche académique, notamment en management ?

La presse économique française s'est peu intéressée au sujet. Pour beaucoup, le management, c'est la rubrique pratique – «Comment faire, pour...» – confinée en fin de journal afin d'attirer des publicités de consultants ou de recruteurs. Pourtant, il a toujours existé une demande du public d'entreprise pour cette famille de sujets. Et, en dehors de la *Revue Française de Gestion*, on a vu vivre différentes revues spécialisées qui auraient pu donner des idées éditoriales aux généralistes de l'économie. Un magazine de qualité, *Le Management*, avait été créé par Henri Dougier (également fondateur des éditions Autrement). La CEGOS publiait, de son côté, une revue où l'on retrouvait les écrits d'Octave Gélénier. La presse économique, elle, aura eu longtemps une vision gadget du sujet, avec des thématiques très orientées sur les pratiques quotidiennes. L'idée d'aller plus loin ne remonte qu'à quelques années, grâce aux initiatives d'écoles, comme l'ESSEC et HEC, ou de «laboratoires d'idées», tels que l'École de Paris. Cela correspond peut-être à l'entrée de nombreux diplômés d'écoles de commerce dans la carrière de journaliste. *Les Échos* ont pris le problème à bras-le-corps en publiant des séries de cahiers spéciaux, avec le concours de bons auteurs professeurs, chercheurs ou consultants. Mais l'expérience n'a guère inspiré leurs confrères. Tout reste à faire, en matière de projets éditoriaux sur le management.

Comment expliquez-vous cela ?

La corporation des enseignants-chercheurs ne sait pas écrire des papiers de 4 000 signes. Et elle écrit, souvent dans une langue indigeste, sur des sujets qui n'ont pas de rapport avec l'actualité... Les responsables des pages «Idées» des journaux reçoivent beaucoup d'articles de consultants en mal de notoriété ou d'enseignants ayant une certaine propension au «jus de crâne». Les vraies contributions en management sont rares et, souvent, peu exploitables. Par ailleurs, les journalistes ne sont guère attirés par une matière qu'ils jugent ingrate et austère. Ils se plaignent d'avoir du mal à mobiliser les chercheurs en gestion, alors que les économistes brûlent du désir de fréquenter les journalistes. Dans ces conditions, il est très difficile de constituer une équipe motivée au sein d'une rédaction, avec, pour mission, de développer les sujets management.

Mais est-ce qu'il y a une demande, pour ce type de contenu ?

Oui, certainement. Ainsi, par exemple j'ai souvent été frappé par l'intérêt que suscitait l'évocation de sujets lus dans la *Harvard Business Review*. Mes interlocuteurs ne lisaient pas la HBR. Or, si nous en avons repris les thèmes dans la presse française, je suis sûr qu'ils auraient obtenu de bons scores de lecture.

Il faut cependant reconnaître que la demande reste, pour l'essentiel, tournée vers les sujets pratiques. Lorsque nous avons créé le journal *L'Entreprise*, il y avait une très forte demande sur des questions de type «Comment faire un *business plan*?» ou «Comment faire une campagne de communication?». Il y avait une attente très forte, de fils de famille qui reprenaient l'entreprise familiale ou d'adeptes des premiers LBO. La Rédaction était souvent invitée par le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) et d'autres organisations de jeunes patrons, qui représentaient un public très motivé. La bourgeoisie traditionnelle, les pères conscients que leurs enfants devaient faire mieux qu'eux, poussaient les jeunes à s'intéresser aux méthodes modernes. De nouvelles couches de population se pressaient aux colloques et aux séminaires sur la création d'entreprise. On aurait pu faire beaucoup plus : l'esprit d'entreprise a soufflé très fort, en France, depuis une vingtaine d'années, sans que l'ensemble de la presse économique ait vraiment pris le relais de l'enthousiasme observé sur le terrain. C'est une occasion perdue, fort regrettablement. Cela s'explique peut-être par un tropisme excessif à l'égard des grands groupes, ou par l'attirance naïve des journalistes pour les «grands» sujets macroéconomiques. La presse française n'a pas su consolider son offre vis-à-vis des entrepreneurs et elle n'a pas noué de relation très directe avec la génération qui est maintenant aux affaires. Pourtant, entre les sujets «pratico-pratiques» et les thématiques générales impersonnelles, je suis sûr qu'il existe un espace pour les articles jugés «impliquants» par le public des managers. Mais, en même temps, je suis bien obligé de constater que le marché de la presse économique n'est pas indéfiniment extensible et qu'il s'adresse à une multiplicité de segments de lecteurs (cadres, patrons, fonctionnaires, étudiants, responsables sociaux, etc.).

Si le marché est finalement assez étroit, y a-t-il suffisamment de place, en France, pour plusieurs quotidiens économiques ?

Grande question ! Deux quotidiens – *Les Échos* et *La Tribune* – ayant le même projet éditorial, cela fait beaucoup, surtout si vous y ajoutez le cahier saumon du *Figaro*. D'où les efforts actuellement déployés par *La Tribune* pour différencier son contenu de celui de son éternel concurrent. Il faut se garder des jugements trop définitifs sur la situation du marché français, car, partout, les lignes sont en train bouger. En Allemagne aussi, il y a une concurrence redoutable entre le leader *Handelsblatt*, le FT-Deutschland et les excellents cahiers économiques des grands quotidiens généralistes (*FAZ*, *Die Welt*...). Aux États-Unis, le rachat du *Wall Street Journal* par Rupert Murdoch a fait l'effet d'un coup de tonnerre : il rebat les cartes de son duel avec le *Financial Times*..., dont on ne sait pas à qui il appartiendra demain. Autant on pouvait affirmer, il y

a dix ans, qu'il n'y avait pas de place en France pour deux quotidiens économiques, autant la question a peu de sens, aujourd'hui, tant que l'on n'y verra pas plus clair dans les stratégies Internet des différents acteurs.

Avez-vous envisagé de créer votre propre journal? Créer une école serait quasiment impossible, mais un journal, avec le modèle que vous décrivez, cela semble plus facilement jouable, non?

On entre dans une période favorable à la création d'organes de presse, fondés sur de nouveaux concepts et de nouveaux outils éditoriaux. Mais c'est aux jeunes journalistes d'inventer autre chose. Pour ma part, je me suis toujours senti à l'aise dans des structures existantes, que j'ai pris plaisir à développer.

Dans le contexte que vous avez décrit, cela n'a pas dû être toujours très facile. Pourriez-vous évoquer la dimension éthique du métier de journaliste?

C'est là le point crucial du métier de rédacteur en chef. Un journal économique crédible se doit d'avoir des journalistes ayant un minimum d'expertise pour traiter les sujets qui leur sont confiés. Le lecteur est exigeant. Il s'indigne ou s'esclaffe, « quand les journalistes parlent de ce qu'ils ne connaissent pas! ». Or, le grand risque, quand un journaliste reste trop longtemps dans une rubrique, c'est soit de devenir blasé au point de ne pas détecter l'importance d'une information qui n'entre pas dans ses schémas habituels, soit – risque plus grave encore – de nouer des rapports trop étroits avec certains interlocuteurs, au point d'être soupçonné de connivence. Le devoir de la hiérarchie d'un journal est de veiller, en permanence, à ce que (par exemple) le journaliste automobile qui traite d'un sujet sur Renault soit jugé crédible par les salariés et les dirigeants de Peugeot, et réciproquement. Les amitiés, les coteries, les lobbies... : les journalistes sont structurellement exposés au risque de l'erreur d'appréciation, d'où la nécessité d'être intégrés dans des équipes (les services d'un journal) et encadrés par une hiérarchie (la rédaction en chef) qui les aideront à relire leur copie, à prendre de la distance, à regarder les choses sous des angles différents.

Les temps ont changé, dans la vie des journaux français. Pendant longtemps, les invitations dans les palaces, les faux voyages d'étude, les repas dans les trois étoiles ont fait partie du quotidien de nombreux journalistes économiques. Des pratiques détestables, qui disparaissent peu

à peu, mais dont l'élimination définitive est contrariée par la paupérisation croissante des journaux frappés par la chute des recettes publicitaires. Qui paye le billet d'avion? C'est la question que l'on devrait pouvoir poser avant de lire ce que l'on nous annonce comme « le reportage de notre envoyé spécial... »

Évidemment, cela pose le problème de la viabilité des entreprises de presse. Pourquoi un journal comme *Les Échos* avait-il gagné en crédibilité au cours des dix dernières années? Tout simplement parce qu'il avait les moyens d'embaucher et de rémunérer normalement des journalistes, de payer leurs billets d'avion, d'ouvrir des bureaux à l'étranger, confiés à des journalistes installés avec leur famille etc. La fragilité économique entraîne la fragilité éditoriale. D'où la nécessité de toujours s'en tenir à un projet éditorial qui soit à la mesure de ses capacités économiques.

À l'avenir, la question des rémunérations des journalistes va devenir de plus en plus sensible, en raison de la chute des recettes de la publicité et de l'apparition d'un prolétariat de la communication (dans tous les domaines: presse gratuite, audiovisuel, Internet). Des journaux comme *Le Monde*, *Les Échos* ou *Le Figaro* ont des coûts fixes très lourds: ils doivent, en effet, produire en continu, sur toute l'année, y compris au moment des vacances et des fêtes de fin d'année. Le modèle économique de la presse est en train de changer. Une seule certitude: il n'y a pas de bonne information sans des journalistes d'un bon niveau de formation et assurés de pouvoir vivre correctement de leur métier.

En management, une des conclusions sur la fonction de directeur général et de directeur de la rédaction d'un journal, c'est qu'ils ont, en fait, deux missions principales: d'une part, aider à formuler une vision et la faire partager, d'autre part recruter et motiver les bonnes personnes. Est-ce la même chose, à vos yeux?

La presse est une organisation comme les autres. Pour qu'un journal fonctionne correctement, il faut que le directeur général (le *business*) et le directeur de la rédaction (le contenu éditorial) partagent la même vision. Le travail du directeur de la rédaction consiste à mettre en œuvre la ligne éditoriale, à rappeler les principes en permanence aux équipes, à anticiper l'évolution du journal et à rechercher les talents nécessaires à son développement. Le matin, il lit les journaux concurrents. À midi, il jubile à l'idée du journal du lendemain. Le soir, il éteint son ordinateur, convaincu de faire le plus beau métier du monde... ■