

Séminaire

Vie des Affaires

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

Air France
Algoé²
Alstom
ANRT
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
Entreprise & Personnel
ESCP-EAP
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} février 2009)

LE MANAGEMENT DE LA PRESSE ÉCONOMIQUE, MÉTIER DE FUNAMBULE ?

par

Jacques BARRAUX

Ancien directeur de la rédaction des *Échos*

Séance du 28 novembre 2008

Compte rendu rédigé par Jacques Berthier

En bref

Le métier de journaliste, apparu en France au XVII^e siècle, est progressivement devenu lourd de responsabilité, notamment dans la presse économique. Les journalistes doivent s'assurer que les informations qu'ils diffusent sont exactes et honnêtes, car ils peuvent se tromper ou faire l'objet de manipulation. C'est pourquoi les entreprises de presse qui les emploient évitent qu'ils soient isolés face à ces risques, et garantissent du même coup à leurs lecteurs une information plus fiable. Mais l'avènement de l'internet permet désormais à tout citoyen de s'exprimer librement avec une audience mondiale. C'est le moment pour les journalistes de métier d'occuper une place privilégiée dans ce dispositif et d'y exercer leurs talents, et pour les journaux de redéfinir leur offre afin de tirer le meilleur parti possible des nouvelles technologies tout en préservant ce qui fait leur différence.

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

EXPOSÉ de Jacques BARRAUX

En cette fin d'année 2008 marquée par une crise financière mondiale, les difficultés que rencontre la presse sont largement commentées dans les médias. En voici quelques exemples. Le groupe Murdoch s'inquiète de la dégradation des comptes de la grande presse anglaise : du fait de la baisse de la livre sterling, le prix du papier explose. Aux États-Unis, de nombreux quotidiens annoncent des plans de licenciement ; à la Bourse, le titre de l'éditeur du *New York Times* est massacré. On apprend qu'en Espagne le groupe Prisa, qui publie *El País*, doit faire face à de gros problèmes, alors que son modèle économique et son organisation multimédia ont été présentés en France comme des exemples à suivre. Et en France, les grèves récurrentes soutenues par le syndicat du livre ne sont que l'un des indices d'un secteur industriel profondément archaïque et malade.

Et pourtant, il faut se garder des conclusions hâtives sur l'avenir des métiers de presse. Les désordres ou les crises d'aujourd'hui ne sont rien d'autre que l'entrée dans une période de grande transition, certes douloureuse, entre une ère qui s'achève et une autre qui commence. Je suis convaincu que le renouveau qui s'annonce sera très positif pour tous les métiers des professionnels de l'information.

L'information

L'information est un pouvoir, et l'information économique est peut-être l'expression la plus dense, la plus concentrée, de ce pouvoir. C'est aussi la plus exposée et potentiellement la plus dangereuse dans l'utilisation qui peut en être faite. Qu'il en ait ou non conscience, un éditeur d'information économique accomplit une mission d'intérêt public. L'information économique est un rouage essentiel de l'économie de marché. Elle résulte du travail de journalistes dont le rôle est d'assurer la libre circulation des données relatives au fonctionnement de l'économie. Des journalistes professionnels qui sont en permanence sur la corde raide, tels des funambules, car ils doivent éviter de nombreux dangers : commettre une erreur involontaire, être pris malgré eux dans une opération de manipulation, répercuter une rumeur sans fondement, être des "véhicules de la calomnie" autant de situations qui peuvent avoir des conséquences désastreuses. Il s'agit là d'une responsabilité très lourde, et celui qui n'en a pas conscience ne mérite pas le statut de journaliste économique, tel qu'il est défini par l'AJEF, l'Association des journalistes économiques et financiers.

Cette mission d'intérêt public est accomplie par des entreprises privées, et bien que les comptes de toutes les entreprises de presse soient actuellement dégradés, il faut poser comme un principe qu'ils peuvent et qu'ils doivent revenir à l'équilibre. Une entreprise de presse en pertes s'expose à la perte d'indépendance, critère essentiel de la bonne conduite de sa mission d'intérêt public.

Le contexte

Le journaliste n'a pas le monopole de l'information, tant les sources en sont multiples et variées. Sa fonction est très précise : il est un médiateur. Son travail, c'est le traitement de l'information.

Une démocratie fragile

La France pratique l'économie de marché, un système économique libéral qui implique une règle du jeu, avec des arbitres et des sanctions. Mais en France, la démocratie est fragile, et le journaliste économique doit prendre en compte le fait que c'est un pays où, traditionnellement, la séparation des pouvoirs n'est pas respectée avec la rigueur nécessaire. Quand les gouvernements se succèdent, tantôt de gauche, tantôt de droite, le journaliste doit garder ses distances. L'attitude du régime actuel est particulièrement désinvolte vis-à-vis de la presse. Nicolas Sarkozy en parle sans le respect nécessaire des règles – qui devraient être strictes – du métier.

Une mauvaise image des journalistes

Les journalistes ont une image négative dans l'opinion, image qui résulte elle-même d'une mauvaise régulation de leur profession. Il y a environ 36 000 journalistes en France. Les critères de contrôle et d'encadrement sont flous. Finalement, seul le regard des journalistes sur les autres journalistes permet d'assurer un minimum de discipline interne. C'est ainsi qu'une demi-douzaine d'associations regroupent des journalistes qui se soumettent à des règles éthiques et déontologiques sous le regard vigilant de leurs pairs. Sur les 2 000 à 3 000 journalistes membres des associations qui gravitent autour de l'information économique et sociale de bonne qualité, environ 300 adhèrent à l'AJEF, noyau dur et élément pilote de la profession dans la presse nationale.

Une élite française étroite

Le métier de journaliste économique est d'autant plus délicat à exercer en France que le pays souffre de l'étroitesse et de l'ambiguïté du comportement de ses élites. En France, on passe sans scrupule et sans précaution de l'Inspection des finances à la direction d'une banque ou d'une entreprise industrielle, d'un cabinet ministériel à un lobby du secteur privé. Les frontières entre le public et le privé ne sont pas très claires et les acteurs de coalitions opposées se retrouvent dans les cercles mondains dont le symbole est Le Siècle, un club composé de personnalités qui dînent ensemble, passent leurs vacances ensemble, vont à l'Opéra ensemble, etc. L'ennui est que des journalistes se mêlent parfois à ces cercles franco-français, fréquentant d'un peu trop près des personnes dont ils ont pour mission de commenter les faits et gestes.

Le lecteur de la presse économique

Le lecteur de la presse économique est très différent du lecteur de la presse tout court, du téléspectateur moyen ou de l'internaute adepte des blogs et des journaux en ligne. Il fait partie d'une catégorie de citoyens très informés qui en savent souvent plus que les journalistes sur les sujets que ces derniers sont amenés à traiter.

Une information crédible et honnête

Il attend du journaliste économique qu'il soit précis et crédible. La crédibilité se construit peu à peu. Elle tient à la personnalité du journaliste, à la confiance qu'il inspire, à sa capacité à comprendre un problème et à le traduire dans une langue claire accessible à un public plus large que celui des spécialistes. Elle résulte aussi du fait qu'il sait garder la distance nécessaire pour exposer un fait et le mettre en perspective. Le lecteur de la presse économique doit aussi pouvoir estimer que l'information est honnête, c'est-à-dire sans arrière-pensées – un point crucial dans notre métier.

Une confiance qui se gagne

En effet, pourquoi dire que l'on a des doutes sur la performance de telle entreprise, de tel dirigeant, de tel gouvernement ? Pourquoi le dire aujourd'hui dans un article ou un "confidentiel" ? Quelle est la source de l'information ? L'annonce sert-elle les intérêts d'un groupe de pression ? Est-ce qu'en disant cela, on n'entre pas malgré soi dans un champ de manipulation ? Le métier de journaliste est miné, et pour maintenir la confiance des lecteurs, il faut que le journaliste puisse accomplir son travail dans le cadre d'une équipe de rédaction structurée et vigilante. La réponse est collective.

Rétrospective

Dans la culture anglo-saxonne, la pratique du business s'est toujours accompagnée d'une presse économique reconnue comme utile et légitime. Le *Wall Street Journal* ou *Business Week* font partie intégrante du système.

En France, il a fallu attendre que l'information tout court se développe avant de voir apparaître tardivement l'information économique, selon deux traditions symbolisées respectivement par Richelieu et Émile Zola.

1631 : le premier journal français

En 1631, c'est avec le soutien de Richelieu, alors Premier ministre, que paraît *La gazette* de Théophraste Renaudot, premier journal publié en France. Dès lors, l'État devient l'arbitre, le régulateur, le décideur ultime de ce que va être le métier de journaliste, et cela va durer très longtemps. Bien que, de nos jours, le droit réaffirme régulièrement le principe de la liberté de la presse et de la liberté d'expression, cela n'a pas toujours été le cas, l'État ayant été omniprésent, pour le pire et parfois pour le meilleur.

Fin du XIX^e siècle : la jungle

En première année d'école de journalisme, il faut absolument lire *L'argent* d'Émile Zola, symbole de la fin du XIX^e siècle, ou *Les illusions perdues* de Balzac. L'économie y est vue comme une jungle où tous les coups sont permis, y compris les plus lâches et les plus tordus, favorisant le développement d'une presse financière qui a été la honte de notre pays sous la Troisième République, avec des journaux tenus par des prête-noms, des financements occultes, des délits d'initié en permanence, et des informations lancées pour accompagner des coups de Bourse.

1947 : un nouveau dispositif

Après la fin de la Deuxième Guerre mondiale, le général de Gaulle proclame, avec les communistes, la nécessité de purifier le système, et c'est ainsi que naît en 1947, au début de la Quatrième République, le dispositif actuel du fonctionnement de la presse, une sorte de mastodonte semi-nationalisé qui concerne la production, les imprimeries et la distribution, dispositif qui vise à réformer les mœurs dans l'ensemble de la presse, et notamment dans la presse financière. Malheureusement, sa mise en place allait s'accompagner d'une ankylose générale du secteur, mais ceci est une autre histoire.

C'est à partir de ce moment-là que va commencer sérieusement l'aventure de la presse économique et que, notamment par ce biais-là, la France va devenir une démocratie à peu près normale, et là encore, avec deux symboles. D'un côté, Hubert Beuve-Mery. De l'autre, la famille Servan-Schreiber.

Patron du journal *Le Monde*, Hubert Beuve-Mery a influencé de façon salutaire l'ensemble de la profession des journalistes de son époque avec l'idée qu'il n'y a pas de journalisme légitime sans déontologie et sans rigueur. La génération des années 1950 a pris conscience du fait qu'être journaliste est une responsabilité car l'information est un pouvoir. Cet effet Beuve-Mery s'est prolongé et a irrigué l'ensemble de la profession.

À droite, la famille Servan-Schreiber a été le second symbole : en 1908, les frères Robert et Émile ont créé *Les Échos*, quotidien devenu très vite le principal journal économique français. En 1953, Jean-Jacques fonde *L'Express* avec Françoise Giroud, et en 1967, Jean-Louis Servan-Schreiber lance *L'Expansion* avec Jean Boissonnat. En gros, ils incarnent l'ouverture de l'économie française vers la modernité et le reste du monde, un deuxième élément moteur qui poussera la presse économique à aligner ses méthodes sur celles de ses concurrents étrangers. Au même moment, le groupe Hachette rachetait, sous l'influence de Pierre Lazareff, et selon le modèle anglo-saxon, le jeune magazine *L'Entreprise*, devenu ensuite *Le Nouvel Économiste*. C'est ainsi qu'au cours des décennies 1950 à 1970, parallèlement à l'influence bénéfique de l'effet Beuve-Mery, une ouverture au monde et une conversion aux méthodes du journalisme à l'anglo-saxonne ont commencé à prendre forme en France. C'est aussi en 1957 qu'a été signé le traité de Rome, un événement déterminant pour le changement des mentalités dans notre pays.

Le métier de journaliste

Le journaliste a quatre missions : la collecte de l'information ; le tri et la vérification de l'information ; la mise en perspective et l'analyse ; l'enquête et l'investigation. Il y a 100 ans, il accomplissait seul ces missions. De nos jours, il est en situation de concurrence sur certaines d'entre elles, ce qui est tout à fait salubre.

La collecte de l'information

Jadis, les journalistes étaient les premiers informés des événements. Ils étaient à la fois les témoins et les transmetteurs de l'information. Avec l'avènement de l'internet, tout a changé. Aujourd'hui, lorsqu'un événement a lieu, les journalistes ne sont plus les seuls à capter et à transmettre l'information : d'autres acteurs peuvent le faire de manière simultanée. Des acteurs de la vie civile, des militants d'une cause particulière ou d'autres types de professionnels de la communication peuvent lancer des messages sur l'internet au même moment que les journalistes. Raison de plus pour les journalistes de prouver que leurs méthodes et leurs objectifs sont d'une autre nature.

Le tri et la vérification

C'est une mission spécifique du journaliste. Certes, il ne s'agit pas, là non plus, d'un monopole (par exemple, les analystes financiers traitent aussi l'information économique), mais d'une activité où s'exprime le savoir-faire des professionnels.

La mise en perspective et l'analyse

Le journaliste est, là encore, en concurrence avec d'autres intervenants qui peuvent eux aussi prétendre pratiquer l'analyse et la mise en perspective de l'information. La presse écrite, les radios, les télévisions accueillent ainsi de plus en plus d'analystes extérieurs. L'expert, l'économiste, le sociologue, le témoin-citoyen, la concurrence est rude pour les journalistes, ce qui les oblige à prouver leur différence de mobiles et de méthodes.

L'investigation

Là, nous sommes au contraire sur le terrain privilégié et non concurrencé du métier de journaliste. Un journal digne de ce nom doit avoir les moyens et la volonté d'envoyer un journaliste sur le terrain en lui donnant carte blanche pour mener, le temps qu'il faut, une enquête sur un sujet, avec les moyens de passer inaperçu, de prendre des billets d'avion, de se déplacer par ses propres moyens, de rencontrer qui il veut et comme il veut. Nous sommes là au cœur de la mission du journalisme. L'investigation est le pivot central du métier.

Le mode de fonctionnement des journaux

Une organisation rigoureuse

Pour que le journaliste puisse éviter les pièges, les erreurs, les pressions, il doit être accompagné, encadré, soutenu et constamment appelé à justifier sa prestation. Cela suppose que l'organisation des entreprises de presse soit extrêmement rigoureuse et hiérarchisée. Je vais prendre l'exemple des *Échos* parce que j'y ai travaillé dix ans, mais le fonctionnement est identique dans tous les bons journaux.

Le journal est organisé en une dizaine de services – l'activité industrielle par secteurs, l'actualité macroéconomique, etc. –, chacun rassemblant huit à dix journalistes sous l'autorité d'un chef. À aucun moment le journaliste n'est livré à lui-même, non pour le brimer, mais au contraire pour le soutenir, et pour l'aider à exprimer ce qu'il a à dire, à le vérifier et à le caler.

Les tâches sont réparties de façon très claire et exécutées selon des horaires extrêmement précis. Lorsqu'un journaliste arrive le matin dans son service, il a peut-être déjà participé à un petit-déjeuner à l'hôtel Meurice, lu ses mails et téléphoné à ses correspondants à l'étranger.

Après tout cela, il est porteur d'une ou deux propositions de sujets d'actualité, ou d'une enquête pour la semaine suivante.

La conférence de rédaction

L'équipe se réunit alors autour de la machine à café, pour échanger et discuter du menu qu'elle pourrait proposer pour l'édition du jour. Le chef de service en prend note avant de se rendre, à dix heures, à l'incontournable conférence de rédaction, la grand-messe de tous les journaux, pour y défendre cette proposition. C'est alors que parmi les mille sujets possibles, cent vont être sélectionnés, et dix privilégiés. Le rédacteur en chef commence par poser des questions pour déterminer si les sujets proposés sont vraiment des scoops, c'est-à-dire des informations découvertes et révélées par les journalistes eux-mêmes, ce qui n'est vrai que dans 20 % des cas. Il procède ensuite à l'arbitrage final.

Au retour du chef de service, les journalistes rédigent leur article. Il n'y a pas une ligne du journal qui ne soit relue à la fois par le chef de service et par le rédacteur en chef. Cette relecture par les confrères est nécessaire et donc obligatoire, y compris quand il s'agit de l'édito du rédacteur en chef.

Un capital national

L'entreprise de presse organisée, hiérarchisée, avec des procédures très précises, est l'outil le plus adapté pour accomplir la mission d'information en direction des épargnants, des investisseurs, des salariés, des patrons, ou même des gouvernements, car les pouvoirs publics lisent de très près ce que diffuse la presse.

C'est ainsi que nous sommes arrivés à constituer en France une presse composée de titres comme *Les Échos*, *Capital*, *L'Expansion*, *La Tribune*, *Le Monde*, *Le Figaro*, *Aujourd'hui en France* ou *La Croix*, titres qui respectent les règles et protègent leurs journalistes.

La redéfinition de l'offre

Avec l'expansion des nouvelles technologies, c'est sans doute le moment de redéfinir complètement les tâches du journaliste et l'offre d'entreprise de presse. L'internet est aujourd'hui un gigantesque collecteur d'eau propre, d'eau froide, d'eau chaude, et d'eaux usées. On y trouve le vrai, le faux, le vérifié, le manipulé, la bonne cause ou la calomnie, la rumeur ou la dérision. Au cours de ces derniers mois, des dérapages sur des sites américains ont eu des effets sérieux puisque des journalistes de télévision ont relayé des informations non contrôlées. Pendant la campagne présidentielle aux USA, un plaisantin avait déclaré sur un site qu'en se faisant passer pour un expert en géostratégie, il avait pu contacter Sarah Palin par téléphone et qu'elle ne savait pas que l'Afrique était un continent. Un écho repris par les grands médias. Plus grave, un jeune de 18 ans a annoncé sur l'internet que Steve Jobs avait eu une crise cardiaque (information fantaisiste dans un contexte délicat). Une information reprise aussitôt par une chaîne de télévision avec comme conséquence immédiate, une baisse brutale du titre Apple à la Bourse.

Face à l'enjeu que représente l'information numérique alors que tous les journaux ont créé leur site web, mais sont encore à la recherche d'une formule éditoriale originale, quel peut être l'apport de l'expérience acquise dans le fonctionnement de la presse écrite traditionnelle ? Faut-il désormais qu'une équipe de rédaction unique alimente simultanément le site web et les éditions "papier", ou faut-il des équipes séparées ? Plusieurs publications numériques et "papier" peuvent-elles être alimentées par une sorte de super-rédaction polyvalente ? Quelle part de gratuit et quelle part de payant peut-on proposer ? Autant de questions complexes auxquelles il s'agit de répondre au moment précis où les entreprises de presse doivent gérer le déclin du papier et la hausse des coûts (dans le cas français, la moyenne des coûts d'exploitation entre fabrication et distribution est de 30 % supérieure à la moyenne européenne). Une situation conjoncturelle qui amène les journaux à faire le contraire de ce que leur demande le marché : ils compressent les équipes rédactionnelles et mettent en péril leur centre vital alors que le marché leur demande d'être innovants et originaux.

Cultiver sa différence

Il y a quelques semaines, l'un des fondateurs de Netscape, interrogé par le *New York Times* sur la crise de la presse, a répondu qu'il fallait arrêter les rotatives et basculer à 100 % sur le numérique, faute de quoi le déclin de l'audience serait inéluctable. Mais au même moment, Eric Schmidt, le patron de Google, a répondu différemment : puisque tout le monde peut être journaliste sur l'internet, les journalistes professionnels doivent sortir de l'actualité immédiate, cesser de n'être que des amplificateurs de dépêches, et se spécialiser dans le journalisme d'investigation. Puisqu'il est sûr qu'il y aura de moins en moins de papier et de plus en plus de numérique, construisons une offre plus ciblée et de meilleure qualité pour le papier et ouvrons l'internet à des formules nouvelles d'interactivité. Démonstrons surtout que les compétences développées pour des plateformes papier au cours du siècle précédent peuvent profiter aux supports numériques.

DÉBAT

Un menu évolutif

Un intervenant : *Je me demande comment les procédures que vous avez décrites pour l'élaboration d'un numéro du journal peuvent s'appliquer quand il s'agit de l'édition en ligne sur le site web car la vitesse à laquelle le contenu évolue est stupéfiante.*

Jacques Barraux : En réalité, même pour l'édition papier d'un quotidien de la presse économique, le menu établi lors de la conférence de 10 heures évolue, car les sources d'information changent au fil de la journée en fonction des fuseaux horaires : le matin c'est l'Asie qui donne le ton, puis c'est l'Europe et le soir c'est au tour de l'Amérique. Le menu s'adapte en conséquence, et ce qui est décidé lors des réunions de mise à jour pour l'édition papier impacte immédiatement l'édition en ligne du journal.

Une vision transversale

Int. : *Selon l'un de vos collègues des Échos, des difficultés ont été rencontrées lorsque la crise financière a éclaté, parce que l'organisation hiérarchique pyramidale du journal ne facilitait pas une vision transversale des systèmes. La crise a eu, selon lui, l'avantage d'inciter les journalistes des différents services à travailler ensemble.*

J. B. : J'étais encore aux *Échos* au mois d'août 2007 quand la crise des *subprimes* a éclaté, et ce fut aussitôt l'occasion de mobiliser une *task force*, une équipe d'une douzaine de journalistes représentant les services de l'international, de la France, de l'économie générale, de l'industrie et de la finance. Je n'ai quitté le journal qu'en février 2008, et Henri Gibier, mon successeur, a amplifié le mouvement tout en gardant le même modèle de croisement vertical-horizontale développé au journal depuis une dizaine d'années. Mon prédécesseur à la direction de la rédaction, Nicolas Beytout, avait expérimenté le système à l'occasion de très grands événements comme le passage à l'an 2000, le lancement de l'euro ou dans les semaines qui avaient suivi l'attentat du 11 septembre 2001 à New York.

Une pression économique

Int. : *Quand un journaliste écrit quelque chose de déplaisant, les insultes ne se font pas attendre, mais n'y a-t-il pas un effet plus redoutable, celui de voir des annonceurs retirer leurs publicités et exercer ainsi une réelle pression économique ?*

J. B. : Bien que la liberté de la presse soit une notion bien ancrée en France, ce genre de pression économique reste importante. Mais dans des journaux comme *Les Échos* ou *Capital* un tel risque ne pèse pas beaucoup sur les comptes. Le rédacteur en chef fait certes l'objet de pressions, mais cela se gère en direct et en concertation avec la direction générale. C'est

pourquoi il est crucial que des filtres soient mis en place entre le management et les journalistes. Le filtre, c'est la direction de la rédaction.

Culture et procédure

Int. : *Lors d'un débat animé par Edwy Plenel sur les comparaisons entre la démocratie et la république, il est apparu que c'est la pratique du secret qui les différencie. Or, la presse est une machine à détruire le secret, ce qu'apprécient les démocrates mais pas les républicains, et c'est pourquoi plus nous sommes républicains plus la presse a du mal à vivre.*

Des éléments de votre exposé concernent aussi la justice, ce qui me fait dire que les juges et les journalistes mènent le même combat et que la qualité de l'apport du journaliste et celle de l'action du juge reposent sur la procédure. Mais sans la culture de leur mission, la procédure ne sert à rien. Cela dit, sur l'internet en général, il n'y a aucune procédure et pratiquement aucune culture de mission, ce qui n'est pas sans poser problème.

J. B. : Dans 90 % des cas, la "culture de mission" comme vous dites n'est pas nécessaire sur le web puisque ceux qui s'y expriment sont des individus qui défendent une cause, un lobby, une association, que ce soit avec de bonnes ou de mauvaises intentions. Le journaliste professionnel lui, est tenu au respect des textes qui régissent la liberté de la presse, qu'il s'agisse des textes sur la diffamation ou le délit d'initié. Et à l'inverse, il défend son droit à la protection des sources, à la liberté d'expression, etc. En un mot, il inscrit son action dans un système de droit alors que l'internaute, pour l'instant du moins, s'exprime dans un système de non-droit. Je suppose que cela ne durera pas.

Int. : *Alors que tout concourt actuellement à passer du juge à l'expert, y compris sur l'internet, on est en train de faire disparaître la culture de la mission, or il en faut une. Pourquoi ? Parce que toute mission a un aboutissement, par exemple l'exercice d'une responsabilité. Une mission est un élément d'action, et sans une culture de base pour lui donner un vrai sens, le risque est d'aboutir à une foire d'empoigne. D'où la nécessité d'une presse responsable, telle que vous la décrivez.*

Les rites de la tribu

Int. : *Si Claude Riveline était présent, il nous rappellerait qu'un mythe suppose des rites. Est-ce qu'un moment de solennité marque le fait que le journaliste embrasse sa mission, par exemple l'équivalent du serment d'Hippocrate ?*

Int. : *La conférence de rédaction n'est-elle pas justement un des rites qui permettent de renforcer chaque jour le mythe de la tribu des journalistes ?*

J. B. : Aucune solennité ne marque l'engagement des journalistes dans leur mission, mais la conférence de rédaction d'un grand journal est effectivement comparable à un acte de liturgie, et c'est encore plus vrai quand ceux qui encadrent ce "moment fondateur" de la vie d'un journal veillent à ce que les règles éthiques et déontologiques collectivement partagées soient bien respectées par chacun.

Des journalistes superficiels ?

Int. : *Ces dernières décennies, le nombre des quotidiens français s'est réduit progressivement ainsi que leurs tirages, phénomène beaucoup moins sensible à l'étranger. Cette perte a été compensée en France par une floraison de journaux économiquement viables, dits professionnels. Mais les journalistes français, hormis ceux des Échos, n'assument pas vraiment les fonctions que vous avez décrites : d'une façon générale, leurs carences sont dramatiques dans la collecte et l'analyse de l'information, et encore plus dans l'investigation, et la superficialité de leur travail favorise leur manipulation par les chargés de presse des entreprises ou des ministères. Ne faut-il pas revenir aux bases du métier de journaliste, pour lui redonner du sens, quel que soit le type de support ?*

J. B. : Vous êtes un peu dur avec les journalistes, mais il est vrai qu'ils peuvent être tentés de transcrire une information sans prendre de distance, et que les professionnels de la communication savent les entourer, sans pour autant leur offrir des voyages ou des cadeaux, comme cela a pu se pratiquer dans le passé. Mais j'ai confiance, car il y a encore dans ce pays plusieurs "plateformes de sécurité". Ce que vous dites finalement, c'est que les journalistes ne travaillent pas assez...

Int. : *Oui, mais l'institution de presse est coresponsable si elle ne leur donne pas assez de moyens.*

J. B. : Le point crucial est de pouvoir disposer des personnes compétentes pour faire de l'investigation, et je le reconnais, d'avoir les moyens financiers qui permettent de les envoyer sur le terrain sans avoir le souci des pages à remplir dans l'urgence.

Journal en ligne et rentabilité

Int. : *Une transition est inévitable, mais si l'on sait d'où l'on part, on ne sait pas où l'on va. Le vrai problème pour l'usage du web est d'avoir un bon business model. Quand on met en place une nouvelle formule éditoriale, il n'est pas réaliste de prévoir un retour sur investissement dans les cinq ans puisque, d'ici là, tout aura évolué sur l'internet. Comme on ne peut tabler que sur 12 ou 18 mois, il faut le faire sans argent, ou le trouver ailleurs. Jusqu'à preuve du contraire, il n'y a pas grand monde qui ait trouvé un business model sur l'internet. De plus, il ne s'agit pas tout à fait du même métier. La collecte, l'analyse et le traitement de l'information devraient subsister, mais nombreux sont ceux qui se contentent de collecter des informations brutes, ce qui fait que des communiqués d'agences sont souvent repris mot pour mot par différents sites. Il faudrait de plus combiner ce métier de journaliste avec celui d'"infomédiaire", métier qui, à mon avis, est un peu différent parce qu'il inclut une part d'expertise.*

J. B. : Je suis d'accord avec vous quand vous dites que l'on ne sait pas où l'on va. Je suis cependant convaincu qu'il sera possible de concevoir des *business models* rentables, parce qu'il y a un besoin et une demande pour des informations économiques incluant celles qu'un journal peut extraire de ses propres bases de données pour les mettre à la disposition de ses lecteurs. Un journal comme *Les Échos* n'intéresse pas seulement les financiers, il est lu autant par les ennemis du libéralisme que par ses militants ou ses avocats. La mission des journalistes est de délivrer à la société un travail qui aide le citoyen à être acteur de sa vie. L'information économique couvre un champ de plus en plus large, elle est un peu la chronique de l'art de survivre sur terre.

Le calme du Français de base

Int. : *Les entreprises fournissent généralement un volume important d'informations les concernant, mais restent souvent réticentes à donner trop de détails. Face à cela, je suis surpris de constater que les journalistes, comme d'ailleurs les analystes, ne font pas preuve de beaucoup de curiosité. Le copinage entre les journalistes et leurs interlocuteurs économiques, politiques, artistiques, etc., a aussi de quoi surprendre. C'est un monde où l'on s'embrasse beaucoup. Il faut bien sûr connaître les gens pour obtenir des informations, mais si cela dégénère en copinage, la qualité de l'information restituée ne peut qu'en pâtir !*

J. B. : Quand je relis d'anciens articles de la presse écrite, je mesure les progrès accomplis dans la façon de décrire l'organisation et le fonctionnement des entreprises, des partis politiques, des syndicats, etc. Évidemment, on peut être plus exigeant encore, et il reste beaucoup à faire, mais on vient de loin. Quant au copinage, c'est un véritable cancer, comme du reste la porosité déjà évoquée de la frontière entre le public et le privé, et là aussi des progrès sont à faire. Mais ils sont inéluctables parce que le lobby franco-français est en train d'exploser. La hiérarchie du pouvoir se lézarde et le Français de base a un esprit critique de plus en plus développé...

L'interactivité

Int. : *Ce lecteur raisonnable et mature est-il intégrable dans un nouveau modèle éditorial sur l'internet, et comment ?*

J. B. : C'est un élément crucial. Nous avons commencé l'apprentissage de l'interactivité avec le courrier des lecteurs, qui fut plutôt mal traité, voire méprisé dans la presse papier. Aujourd'hui, la presse écrite consacre souvent des pleines pages à des réactions pertinentes de ses lecteurs. Sur le web, c'est encore trop inégal, mais le lecteur y sera nécessairement un acteur omniprésent, puisque le premier apport de l'internet est la proximité et la réciprocité entre émetteurs et récepteurs. Plus un sujet est précisément délimité et judicieusement ciblé, plus l'interactivité est passionnante et enrichissante. Cela ouvre des perspectives immenses au journalisme interactif.

Un autre risque d'ingérence

Int. : *Du fait qu'une bonne partie de l'économie est maintenant repassée dans le secteur privé, la fragilité de la démocratie française liée à la dimension public/privé que vous avez évoquée cessera sans doute d'être pertinente lorsqu'une nouvelle génération de managers aura progressé essentiellement dans le privé. En revanche, ne risque-t-on pas de voir apparaître une autre forme d'ingérence qui viendrait de grands groupes capitalistes familiaux comme Bouygues, Arnault, Lagardère, etc., qui, non soumis aux fortes contraintes du marché, et assez indépendants des pouvoirs publics, peuvent par leurs investissements, notamment dans le domaine des médias, introduire un autre problème de non-séparation entre les pouvoirs ?*

J. B. : Les familles à la tête d'entreprises non cotées ne sont généralement pas des menaces pour la démocratie, mais dans le cas français, aucune des très grandes familles que vous venez de citer n'est absente de la Bourse. Jusqu'à présent, les Bouygues, Arnault, Pinault, etc., ont pu jouer de l'ambiguïté de leur attitude par rapport à la presse, notamment en devenant eux-mêmes actionnaires de grandes entreprises. Mais une sanction du marché est proche, parce que la presse rapporte moins d'argent, et les actionnaires vont de moins en moins admettre qu'une entreprise cotée s'offre des danseuses. On assiste sans doute au dernier acte de ces milliardaires mégalomanes français pour qui le rachat d'un grand titre complétait la réussite.

Int. : *Mais qui souhaite avoir une information de qualité en France ? Et qui serait prêt à créer une entreprise correspondant à vos espérances ?*

J. B. : Les personnes qui lisent la presse économique (papier ou numérique) ont besoin de données et d'idées pour exercer leur mission, pour défendre leur cause, ou pour matérialiser un projet. Chacun agit en fonction de l'information qu'il reçoit, quelle que soit son origine. Le journaliste essaie de se placer dans ce champ très ouvert. Évidemment, voir des non-professionnels aux commandes d'entreprises de presse est aberrant, et c'est un problème pour la démocratie. Mais les temps difficiles qui s'annoncent vont réduire les appétits.

Une guerre de l'information

Int. : *Me consacrant à la défense suédoise en coordination officielle avec d'autres instances internationales, je trouve que votre exposé et notre débat sont plutôt sereins alors que les multinationales, les États et des groupes de toute sorte se livrent une véritable guerre de l'information. Les médias ne sont que des pions dans ce jeu global violent, mais le rôle qu'ils y jouent est de plus en plus important.*

J. B. : La matière que nous avons à traiter est effectivement explosive et les affrontements très durs. Les journalistes devraient se préparer davantage à la compréhension des forces qui s'opposent dans la guerre financière, dans les stratégies des multinationales, ou dans les rapports entre les deux hémisphères, et mettre régulièrement à jour leurs connaissances à cet égard. La rudesse de la compétition économique est sans commune mesure avec ce qu'elle était il y a quelques décennies mais les médias ne sont pas de simples pions comme vous le

dites. Si vous êtes un pion au service d'une firme multinationale, vous subissez aussitôt les foudres de son concurrent direct. En économie ouverte, le journaliste a en permanence la garantie que toute pression dans un sens s'accompagnera d'une pression en sens contraire. Cela ne peut que l'inciter à jouer l'information froide, précise et distancée. La liberté d'expression se nourrit de cette dialectique...

Une baisse d'audience révélatrice

Int. : *Un président d'une grande association nationale m'a dit qu'en cas d'interview, la presse écrite lui convient, parce qu'il peut choisir son interlocuteur, mais il délaisse la télévision, parce que non seulement les chaînes lui envoient n'importe qui, mais encore il ne peut pas savoir ce qui va être retenu de ses propos.*

J. B. : Lors de la campagne de Barack Obama, campagne qui a marqué le triomphe de l'information via l'internet, c'est la télévision qui, selon certaines sources, aurait chuté en termes d'audience par rapport aux campagnes précédentes, la presse écrite étant restée assez stable. Mais elle est en crise – ses acteurs eux-mêmes le disent – et n'est pas la seule à chercher une sortie face à la montée en puissance de l'internet : les chaînes de télévision et les radios sont dans la même situation, bien que leur audience soit beaucoup plus forte. On dit que celle de la presse baisse de plus en plus parce que l'offre ne correspond pas aux attentes des lecteurs, et c'est probablement l'une des principales raisons, mais il y en a une autre, plus inquiétante, à savoir que le nombre des cercles d'opinion intéressés par la lecture des journaux pour suivre régulièrement les débats, les réflexions, l'évolution des idées, etc., a plutôt tendance à se réduire dans les grands pays, ce qui révèle sans doute une crise de la démocratie.

Quand l'écrit se libère de son support

Int. : *La montée en puissance de l'internet s'accompagne d'un spectaculaire retour de l'écrit – l'essentiel de ce que véhicule cette technologie est exprimé avec des mots –, mais marque aussi l'avènement de la dématérialisation du support, puisque la même information peut être désormais consultée sur un téléphone, un écran d'ordinateur, etc. En s'exprimant par ce moyen, le journaliste ne peut plus se différencier des autres rédacteurs que par ses mythes et ses rites.*

J. B. : Cette remarque est profondément juste, car la vision romantique du métier ne correspond plus à la réalité quotidienne du journal. Il y a des écrans d'ordinateur comme dans tous les bureaux. La grande salle de rédaction enfumée à proximité des rotatives, le va-et-vient des coursiers, le crépitement des téléscripteurs ne sont plus qu'un souvenir. D'où l'importance du rituel que sont les réunions quotidiennes d'échanges entre journalistes, rituel qui conforte l'existence de la tribu. La salle de rédaction et la conférence de rédaction existent toujours. Toute poésie n'est pas morte...

Intégrer presse et édition ?

Int. : *L'industrie de la musique n'a jamais réussi à convaincre qu'elle ne vendait pas que des galettes. La grande fièvre actuelle, qui fait que de nombreuses entreprises nouvelles essaient de se positionner dans ce secteur, repose sur l'illusion que la jungle produit sensiblement la même qualité que des institutions dont les procédures donnent des gages de qualité. Il faudrait pouvoir convaincre le lecteur moyen que la presse ne vend pas que du papier.*

En vous écoutant, j'ai aussi le sentiment que le modèle économique de la presse a été la capacité à packager quatre activités très différentes quant à leur fonctionnement, leur économie et leur rythme. Or, si le journalisme d'investigation devient le cœur de métier, le modèle économique naturel n'est plus la presse quotidienne, mais plutôt l'édition d'œuvres produites par des journalistes, comme des livres ou des documentaires télévisés.

J. B. : Votre comparaison avec le disque est assez lumineuse, la jungle gagnant pour l'instant le match, mais il me semble qu'un univers ludique et ouvert comme la création artistique est quand même difficilement comparable à la transmission de l'information économique dont il

faut évidemment réinventer le package. C'est facile pour le monde de l'édition, car les ouvrages des journalistes sont souvent rédigés pendant leur temps de travail, ce qui est objectivement un objet de scandale. La presse est en fait l'incubateur où s'accomplit plus de 60 % du travail qui va déboucher sur un livre. Il faudra bien qu'à un moment ou un autre il soit tenu compte de cet état de fait. On ne peut pas parler d'un modèle économique pour le futur sans y intégrer à la fois la presse, l'internet et le livre.

Présentation de l'orateur :

Jacques Barraux : journaliste économique ; Droit - Institut d'études politiques ; a été journaliste au *Nouvel Économiste* et à *L'Usine Nouvelle* avant de devenir directeur de la rédaction du magazine *L'Entreprise*, puis de *L'Expansion* et du quotidien économique *Les Échos* ; membre du bureau du *think tank* PRESAJE.

Diffusion février 2009