

Les consultants éditoriaux comme importateurs de modèles économiques et professionnels entre presse magazine et presse quotidienne

Marie Brandwinder

Université Rennes 1 CRAP, France

La presse française a été pendant longtemps un secteur cloisonné et hiérarchisé, où coexistent des types de presse distincts, les principaux étant la presse quotidienne, nationale (PQN) et régionale (PQR), et la presse magazine (PM)¹. Cette distinction repose d'une part sur des critères éditoriaux – le contenu, la périodicité, la segmentation du public. Ce niveau d'analyse, qui s'intéresse à la dimension journalistique de la presse, constitue de ce que nous désignons par modèle professionnel. Et d'autre part sur des différences entre les entreprises éditrices. La presse magazine se caractérise par la richesse et le dynamisme du secteur ; les titres sont très nombreux, l'offre est en constante évolution et expansion et c'est dans la presse magazine que l'on trouve les plus forts tirages français. L'autre caractéristique de la PM est d'être largement structurée en grands groupes, parfois d'envergure internationale, qui peuvent réunir des titres, des médias, voire des activités différents. Ces groupes se spécialisent dans la conception éditoriale et la stratégie commerciale, tandis que les autres fonctions (rédaction, impression...) tendent à être sous-traitées [Charon, 1999, 2003]. Cet aspect constitue le modèle économique ou organisationnel des entreprises de presse². Du point de vue des hiérarchies symboliques, la PQ a longtemps constitué le pôle dominant et la PM le pôle dominé.

Cette distinction entre PQ et PM doit être nuancée. Depuis quelques années, les différences se brouillent ; les traits distinctifs de la PQ perdent en netteté, avec l'adoption de rubriques, de sujets, de traitement, auparavant réservés au magazine. Et sur le plan économique, avec un important mouvement de concentration et le développement de stratégies de groupe.

C'est dans ce contexte de profonde évolution que nous nous intéressons aux consultants éditoriaux qui apparaissent comme à la fois des révélateurs et des vecteurs de ces évolutions. Ce travail repose sur le dépouillement de 14 entretiens réalisés auprès de 12 consultants, d'une durée comprise entre 1h et 3h30, au cours des années 2005 et 2006.

Nous commençons par définir ce que nous entendons par consultants éditoriaux. Nous nous intéressons ensuite aux déterminants et aux étapes de la circulation des consultants entre les différents types de presse, qui permet d'expliquer la circulation des modèles en général, et du modèle magazine en particulier. Ce modèle fonctionne au niveau de la pratique

¹ En ne retenant que la presse payante grand public, nous laissons de côté des pans entiers de la production journalistique : la presse gratuite, d'annonce, d'information, institutionnelle, publicitaire, ou la presse professionnelle. Elles retiennent moins notre intérêt parce qu'elles n'ont pas la même capacité à fournir des modèles structurant le domaine.

² Modèles professionnel et organisationnel relèvent de deux aspects différents de la presse, que nous distinguons d'un point de vue analytique, mais qui sont étroitement liés, la rédaction étant l'une des composantes de l'organisation de l'entreprise de presse.

journalistique et de la place de la rédaction au sein des entreprises de presse : sur ce dernier point, nous verrons comment les effets de position spécifiques au conseil viennent renforcer les effets de trajectoire.

I. Définition de l'objet : les consultants éditoriaux

Les journaux recourent à des consultants à tous les niveaux de l'entreprise : fabrication, distribution, abonnements, ressources humaines, comités d'entreprises, maquette, études lecteurs, ligne éditoriale... Le terme de consultant éditorial existe, il est employé par certains consultants pour désigner une intervention qui porte spécifiquement sur la ligne éditoriale. Ce n'est pas une étiquette stable correspondant à une activité précisément déterminée. Mais il apparaît au fil des entretiens que c'est une appellation valorisée, qui constitue en elle-même un enjeu de luttes. Tous les consultants qui se réclament de cette appellation la refusent aux autres et se présentent comme le seul véritable consultant éditorial sur le marché. Dans le secteur des médias comme dans tous les autres secteurs, la hiérarchie symbolique des consultants suit la hiérarchie de leurs interlocuteurs [Henry, 1993, Villette, 1999]. La rédaction a certes perdu beaucoup de pouvoir depuis quelques années par rapport aux fonctions d'encadrement, mais elle garde une place à part dans la hiérarchie des services. Par rapport aux consultants qui interviennent pour la fabrication, la distribution, les abonnements, par exemple, les consultants éditoriaux, qui interviennent exclusivement auprès des rédactions et des rédactions en chef, constituent la spécialité la plus valorisée³.

Nous choisissons ici de nous éloigner de l'usage interne du terme, pour regrouper tous les consultants dont l'intervention porte directement ou indirectement sur le contenu d'un journal, autrement dit, les consultants qui travaillent avec les rédactions. Cela nous amène à inclure également les maquettistes ou designers et les études lecteurs. Les maquettistes défendent l'idée que toute intervention sur la forme entraîne une modification du fond. On peut discuter cette évidence : si par forme on entend la charte graphique (police, lignages, couleurs...), sa modification est sans grand effet sur le fond. Mais les maquettistes dans leur ensemble portent une conception élargie de la forme, qui, effectivement, engage largement le contenu. C'est le cas par exemple de l'impératif de brièveté que les maquettistes, au delà de leurs différences individuelles présentent comme une caractéristique incontournable des codes esthétiques actuels. Il faut préférer les articles courts aux longs, quitte à fragmenter un papier long en plusieurs petits éléments : isoler par exemple la mise en perspective historique d'un événement ou les informations pratiques. L'organisation et l'écriture de l'article s'en trouvent complètement changées, puisqu'il faut privilégier de petites unités, indépendantes thématiquement et stylistiquement, à une écriture de synthèse. C'est a fortiori le cas quand il ne s'agit plus d'éclater un article, mais d'en réduire purement et simplement la taille, pour s'adapter aux attentes supposées du lecteur (ou de la publicité, gourmande en espace). Dans tous les cas, promouvoir la brièveté implique de repenser complètement l'écriture des articles. Et de fait, changer la maquette revient à changer la ligne éditoriale.

Sans qu'il soit nécessaire de postuler une stratégie délibérée, on ne peut manquer de remarquer que cette définition étendue de la forme permet une activité elle aussi étendue des maquettistes et designers : des missions plus longues et plus en profondeur, en contact avec la

³ Le fait que cela soit la seule spécialité de conseil qui puisse un jour voir son nom dans le journal lui-même n'y est probablement pas étranger.

rédaction et non plus seulement avec les directeurs artistiques. La différence entre les maquettistes et les consultants éditoriaux s'estompe, ce qui est avantageux sur le plan symbolique sinon financier. L'une des maquettistes les plus prisées s'est récemment adjoint les services d'un ancien journaliste pour rendre cette jonction fond-forme plus efficace et convaincante. Enfin, le terme « maquettiste » semble être supplanté par « designer », moins attaché à une définition étroite de l'activité. Ainsi, ce sont des maquettistes qui ont été chargés du chantier de nombreuses nouvelles formules : Jean Bayle pour *Les Echos* et *Le Figaro*, Nathalie Baylaucq pour *Le Monde*, *La Croix* entre autres, Nata Rampazzo pour *France Soir*, *La Voix du Nord* et *Nord Eclair*, Claude Maggiori pour *L'Humanité*, entre autres.

En choisissant d'inclure également les études lecteurs, nous prenons davantage encore de distance avec les usages internes, pour élargir encore la définition à des consultants qui ne sont pas exclusivement spécialisés dans le domaine de la presse⁴. Tous les instituts d'études ont une activité diversifiée pour ne pas dépendre d'un secteur où les clients sont peu nombreux et fragiles. Les consultants qui sont chargés des missions avec la presse sont au plus spécialisés dans les médias, tous les médias sans distinction, et plus généralement dans la communication, ce qui inclut médias, publicité, marketing. Les études lecteurs ont pour objectif de fournir aux titres des éléments de connaissance de leur lectorat : le nombre de lecteurs (différent du nombre d'exemplaires vendus), des informations sur les habitudes de lecture (cursive et méthodique, partielle, intermittente...), et sur les caractéristiques du lectorat (catégories socio-professionnelles, modes de vie...). Pas de déterminer directement la ligne éditoriale. Mais les informations que livrent les études servent indirectement à orienter la politique éditoriale. La destinée des rubriques, par exemple, dépend étroitement de l'appréciation qu'elles recueillent dans des études de type vu/lu. Par ailleurs, d'après le syndicat qui regroupe les principaux acteurs du domaine⁵ et les dirigeants de cabinets interrogés, le secteur des études connaît depuis quelques années des difficultés liées à une concurrence croissante, et à un changement d'interlocuteur chez les clients des cabinets : ce ne sont plus les destinataires des études qui les achètent, régies publicitaires ou rédactions, mais les services des achats. Ce changement d'interlocuteur entraîne un changement de critères : conformément à leurs objectifs de réduction des coûts, les acheteurs seraient plus sensibles aux arguments de prix que de qualité, privilégiant le moins disant sur le mieux disant. Pour remédier à cette crise, les instituts complètent leur proposition d'étude par du conseil, activité plus valorisée et plus rémunérée que les études. Il s'agit bien alors, directement et explicitement, de se prononcer sur la ligne éditoriale⁶.

⁴ Ces regroupements, vu l'enjeu que représentent les appellations dans un domaine mouvant et mal défini, sembleraient certainement polémiques aux yeux des intéressés. Ce n'est évidemment pas notre intention, mais la constitution d'un objet cohérent se fait, ici comme ailleurs, à ce prix.

⁵ www.syntec-etudes.com

⁶ D'autres spécialités de consultants ont probablement un effet sur la ligne éditoriale : les cabinets de conseil en ressources humaines qui sont parfois appelés pour superviser le processus d'embauche des journalistes, par exemple. En mobilisant des critères spécifiques aux gestionnaires de ressources humaines plutôt qu'aux journalistes, on peut supposer qu'ils déterminent des choix différents de ce qu'auraient pu être ceux d'une rédaction. Mais, même s'il existe, ce qui semble difficile à prouver, cet effet est trop indirect pour que nous puissions considérer ces consultants comme des consultants éditoriaux. Nous nous limitons à ceux dont l'objet est la matière éditoriale d'un titre autrement que par accident.

II. Circulation des personnes et des modèles

1. Le marché de la presse

Mais quelle que soit leur spécialité, les consultants contribuent à décloisonner, voire uniformiser la presse. Un consultant tire ses revenus de ses missions de conseil. Celles-ci, dans l'idéal, sont nombreuses et bien rémunérées. Dans la réalité, et en particulier dans la réalité du secteur des médias et à plus forte raison de la presse, le prix, sans être une constante, est largement déterminé par les moyens limités des clients potentiels, dispersés et fragiles⁷. Les consultants doivent jouer sur le nombre de missions pour assurer leurs revenus⁸. Ce qui, vue l'étroitesse du secteur, implique de diversifier les types de presse, voire de médias.

2. Le style individuel

Lorsqu'ils sont amenés à décrire les étapes de leur travail, les consultants interrogés soulignent tous l'importance de la phase de diagnostic, la première, au cours de laquelle ils analysent précisément le problème spécifique posé par le titre qu'ils restructurent. Ce qui permet de se défendre avec force d'appliquer des recettes qui fonctionneraient également partout. Mais malgré ces précautions affichées, les entretiens montrent tout d'abord que chaque consultant a un système de références (élaboré notamment au fil des missions) et de croyances qui déterminent un style particulier, que chaque consultant promène avec lui d'un titre à l'autre, et dont il semble d'autant plus difficile de se départir qu'il n'est pas perçu comme tel, mais comme un enseignement tiré d'une observation rigoureuse de la réalité.

3. Les croyances collectives

Par ailleurs, les entretiens mis en perspective montrent que ces croyances et ces références sont très largement communes à tous les consultants. C'est par exemple une commune analyse de la situation de la presse en général, où les différences entre titres, soulignées à d'autres moments, sont gommées au profit d'une perception très homogène : la presse n'est plus la référence en matière d'information, elle n'est qu'un élément d'un système. Dans ce système, les gratuits et Internet occupent une place essentielle : en raison de la gratuité de ces deux médias, et, en ce qui concerne Internet, également de sa rapidité. Ce qui constitue un cadre d'analyse et de réflexion très orienté : c'est la dimension économique et marchande de la presse qui est retenue, et les problèmes de contenu sont très peu évoqués. La qualité de l'écriture, l'exactitude de l'information, la façon d'aborder les spécificités locales (PQR), politiques (PQR et PQN) ou thématiques (PM) par exemple ne sont abordées que de façon très mineure, ou par des consultants marginaux dans le champ. Un cadre doublement orienté, parce que l'apparente objectivité du constat sur les difficultés de la

⁷ Ceci peut sembler contradictoire avec le mouvement de concentration que l'on observe depuis quelques années. Mais ce mouvement concerne en général les instances dirigeantes, pas les rédactions, qui restent la plupart du temps des unités plus ou moins indépendantes. Or, les consultants qui nous intéressent sont ceux qui interviennent auprès des rédactions : pour eux, les clients potentiels sont donc bien dispersés.

⁸ Cette raison de fait est renforcée par une raison de droit, du moins chez les consultants qui travaillent en indépendant : il faut diversifier les clients pour leur éviter d'être poursuivis pour salariat dissimulé. Il y a peut-être, là aussi, un effet indirect de la fragilité et la dispersion du secteur, qui entraînent la fragilité et la dispersion des consultants qui s'y spécialisent.

presse montre quelques faiblesses : ainsi, certains titres florissants (*Le Courrier International*, *Le Canard Enchaîné*, *Le Monde diplomatique*, *Les Echos*) ne sont pas pris en compte, alors qu'ils remplissent parfaitement le critère de rentabilité économique, parce que leur fonctionnement est à part et leur modèle jugé impossible à transposer. C'est une double équivalence magazine = rentabilité, quotidien = difficultés, qui s'élabore. Il paraît donc illusoire de considérer que le cadre de réflexion n'oriente pas en retour l'interprétation de la situation, et les solutions qui peuvent être apportées.

4. Le magazine comme référence

Si on se limite à la presse, les modèles importés par les consultants sont pour l'essentiel importés du magazine.

Tout d'abord, la circulation entre les différents types de presse suppose que soient dépassés les cloisonnements qui structurent le secteur : chaque consultant a un réseau de relations en poste dans certains titres, qui lui donnent l'occasion de travailler avec de nouveaux clients, donc potentiellement de nouveaux secteurs, lorsqu'elles changent d'employeur. C'est d'ailleurs l'un des points qui nous incitent à considérer que les consultants ne sont pas que des vecteurs de la circulation des modèles, mais aussi des révélateurs, puisque leur circulation suit en partie celle des journalistes, eux aussi porteurs de modèles d'un titre à l'autre, même si c'est probablement dans une moindre mesure.

Mais l'explication par le réseau n'est pas suffisante ; elle ne permet pas de rendre compte de l'apparition successive des différents types de presse dans le périmètre des clients potentiels du conseil. Lorsqu'un consultant dit : « Moi, je suis maintenant dans les quotidiens, j'y étais pas il y a quelques années », son expérience personnelle décrit une évolution qui vaut pour l'ensemble de ces consultants. C'est la presse magazine qui la première a expérimenté le recours à des méthodes issues notamment du marketing pour contribuer à la définition du contenu rédactionnel [Charon, 1999]. La presse quotidienne, et en particulier la PQN offre pendant longtemps plus d'autonomie à la rédaction que la presse magazine, en tous cas vis à vis des logiques économiques au sens large, dont relèvent les consultants (nous développons ce point plus loin). Et même si tous les quotidiens, de *L'Humanité* au *Figaro*, ont récemment fait appel à leurs services, ce type de presse reste marginal dans l'activité des consultants et d'ailleurs peu rentable financièrement : conditions mal définies, rédactions parfois rétives, moyens financiers insuffisants... Le magazine constitue le gros de la clientèle des consultants et depuis plus longtemps. Il constitue aussi logiquement leur référence privilégiée en matière de presse.

III. Caractéristiques des modèles

1. Modèle professionnel

C'est ainsi par exemple que pour tous les consultants interrogés, les quotidiens payants sont plus ou moins inexorablement voués à disparaître, parce qu'ils ne trouvent plus leur place dans un système où l'écrit, à l'exception d'Internet, ne peut suivre le rythme de l'actualité. Les quotidiens doivent donc se restructurer profondément, pour continuer d'apporter de la « valeur ajoutée » au lecteur, ou devenir gratuits. Parmi les restructurations qui sont envisagées, le multimédia, mais surtout l'« hebdomadairisation » : il ne s'agit plus de chercher à rendre compte de l'actualité, mais de la

commenter avec du recul. La présentation des quotidiens en cahiers thématiques serait considérée comme une façon intéressante de remplir cet objectif, si elle ne posait pas d'importants problèmes de fabrication. La référence au magazine se fait également sentir dans un choix de sujets ou de traitements caractéristiques, avec l'idée que le journal doit s'insérer dans la vie quotidienne de ses lecteurs, notamment dans sa dimension pratique.

Par ailleurs, tous portent la croyance dans l'intérêt des démarches d'investigation du lectorat. Certains, et notamment les consultants éditoriaux au sens strict, prennent soin de montrer les limites des études de lecteurs, notamment lorsqu'il s'agit de créer un journal : la définition d'un concept éditorial se rapproche du processus de création artistique, avec une large part accordée à l'imagination et à l'intuition individuelles, et ne peut en aucun cas émerger des études de lecteurs. Mais elles gardent au minimum un rôle essentiel dans la validation du concept. Dans la pratique, tous les consultants recourent, à un moment de leur mission, à des études de lecteurs. L'adoption par les quotidiens de cette pratique, présente de longue date dans la presse magazine, constitue un changement de référentiel profond : les journalistes ne sont plus les seuls à déterminer entièrement la ligne éditoriale, et l'évaluation de l'excellence professionnelle n'est plus réservée aux seuls pairs [Rieffel, 1984].

2. Modèle économique

Nous l'avons souligné plus haut, les modèles professionnels et économiques, ou organisationnels, sont très liés : dans le modèle magazine, c'est aussi la façon dont le journalisme intègre des logiques longtemps considérées comme étrangères, et s'intègre dans une entreprise éditrice, qui est concernée.

La presse magazine est largement structurée en grands groupes qui se spécialisent dans la conception éditoriale et la stratégie commerciale. La rédaction se réduit à quelques journalistes titulaires, voire totalement sous-traitée [Charon, 1999, 2003], et n'a pas ou peu d'autonomie par rapport à ces services. L'intervention des consultants s'inscrit dans un mouvement d'ouverture des rédactions des quotidiens qui les rapproche du modèle magazine. Par leur position et leur trajectoire.

3. Effet de position

Leur position, tout d'abord. La principale caractéristique d'un consultant, plus importante pour définir son activité que sa spécialité, c'est précisément son extériorité par rapport au destinataire de la mission [Villette, 1999]. Elle est essentielle dans l'argumentaire destiné à légitimer l'intervention des consultants : elle permettrait d'échapper aux relations souvent conflictuelles entre les différentes instances en présence, et garantirait par là même l'objectivité du regard, du diagnostic, et donc des solutions proposées. La mission de conseil fonctionnerait comme le catalyseur, l'élément neutre qui accélère la processus : l'image de l'accoucheur est fréquemment utilisée par les consultants pour décrire leur rôle auprès des rédactions.

A supposer que cette représentation soit exacte, que l'extériorité du consultant soit effectivement garante de son objectivité ou même plus modestement de son impartialité, en conclure que son intervention auprès des rédactions des quotidiens est neutre est pour le moins discutable. On peut au contraire considérer que le fait d'accepter une intervention

extérieure, aussi impartiale soit-elle, constitue une remise en question du principe d'autonomie des rédactions que le groupe professionnel des journalistes a cherché à faire respecter en s'engageant dans un processus de professionnalisation au cours du 20^e siècle. Ce processus est resté imparfaitement et inégalement abouti, mais les quotidiens constituent probablement le secteur de presse où les journalistes ont eu le plus d'autonomie.

On peut enfin discuter le fait que les consultants, parce qu'extérieurs, seraient impartiaux. Le fait qu'ils n'entrent pas dans les relations quotidiennes des entreprises ne suffit pas à les considérer comme indépendants de celles-ci. Une mission de conseil a toujours un destinataire, et un commanditaire. Ce n'est pas le destinataire, mais le commanditaire qui finance la mission de conseil, et qui assure leurs revenus aux consultants. Il ne s'agit pas pour autant d'affirmer que le conseil est inféodé aux seuls commanditaires. Le consultant doit construire en permanence une double légitimité : il doit convaincre les dirigeants des entreprises de presse, tout en se faisant accepter par les rédactions, qui, malgré une nette dégradation des rapports de force en leur défaveur, gardent dans le domaine de la presse un statut particulier. On lit dans les entretiens réalisés avec les consultants un double discours : un discours relevant de la logique économique, et des références journalistiques, ou, à défaut, une bonne connaissance du fonctionnement des médias.

4. Effet de trajectoire

Cet effet de position est redoublé par la trajectoire. En réunissant des consultants aux spécialités différentes, nous avons réuni aussi des trajectoires très différentes. Un clivage apparaît entre ceux qui ont été journalistes à un moment de leur parcours, ou qui ont toujours travaillé avec la presse pour les maquettistes, et ceux qui ne connaissent les médias que par leur expérience d'utilisateurs ou de conseil. Ce clivage est nettement mis en avant par les anciens journalistes pour décrédibiliser leurs concurrents.

Ces différences de trajectoire recoupent en partie les différences de spécialité : il semble qu'une expérience de journaliste soit nécessaire pour pouvoir revendiquer l'appellation de consultant éditorial au sens strict. En revanche, dans le domaine des études, même pour se spécialiser dans le domaine de la presse ou des médias, le passage par une rédaction n'a rien de nécessaire. Il en résulte une très inégale proximité aux spécificités du métier de journaliste.

Elles doivent pourtant être nuancées : tous les consultants qui ont été un jour journalistes ont quitté cette activité au moins une dizaine d'années avant de faire du conseil, pour occuper des postes d'encadrement et de direction. Ils ont donc tous eu, au même titre que les non journalistes, à intégrer des logiques différentes, notamment gestionnaires, pendant un temps suffisamment long pour les adopter complètement.

Avant de conclure, il convient de rappeler que les consultants s'inscrivent dans un mouvement général d'ouverture et de décloisonnement des rédactions de quotidiens ; ils ne font pas ce mouvement à eux seuls, qui a commencé dès les années 60, quand les quotidiens, pour répondre aux difficultés économiques qu'ils rencontraient, ont créé, puis développé des services de gestion et d'encadrement, qui, après avoir été pendant longtemps considérés comme secondaires et tenus à l'écart, prennent depuis quelques années de l'importance. Les consultants ne sont que des contributeurs de ce mouvement qui les dépasse, mais des contributeurs importants.

Plus que des modifications ponctuelles (brièveté des articles, sujets « magazine »), les consultants introduisent dans les rédactions de presse quotidienne des préoccupations qui n'y étaient pas auparavant : le souci du lecteur voire de l'acheteur et la prise en compte du fait que leur activité s'inscrit dans une structure économique. Ces préoccupations ne sont pas sans conséquence sur l'autonomie des rédactions au sein des entreprises de presse, puisqu'elles s'inscrivent dans des logiques longtemps considérées comme étrangères, voire secondaires. Elles portent aussi une profonde évolution des catégories de perception et d'évaluation du métier de journaliste, en renforçant l'aspect économique du métier de journaliste au pôle où il était le moins explicite.

Par ailleurs, l'introduction dans les rédactions de presse quotidienne de pratiques issues du magazine marque une importante modifications des rapports de forces au sein de la presse, puisqu'elle installe la presse magazine à la place de pourvoyeur de modèles, notamment de modèles professionnels, place occupée pendant longtemps par la presse quotidienne, et en particulier la PQN.

L'étape suivante consistera en un travail approfondi auprès des rédactions qui ont expérimenté l'intervention de consultants, pour dépasser le niveau du discours, et tenter d'évaluer les effets de ces importations de modèles sur la production journalistique des quotidiens.

Bibliographie

Actes de la recherche en sciences sociales, « Le journalisme et l'économie », n°131-132, 2000.

CHARON Jean-Marie, *La presse en France de 1945 à nos jours*, Paris, Seuil, 1991.

La presse magazine, Paris, La Découverte, 1999.

Les médias en France, Paris, La Découverte, 2003.

HENRY Odile, *Un savoir en pratique*, thèse de sociologie de l'EHESS, sous la direction de Jean-Claude Combessie, 1993.

NEVEU Erik, *Sociologie du journalisme*, Paris, La Découverte, 2001.

VILLETTE Michel, *Sociologie du conseil en management*, Paris, La Découverte, 2003.