

« Le rôle du *consulting* dans la presse française », journée d'étude du REJ organisée par le GRIPIC (Celsa) et le CRAPE, 1^{er} juin 2007.

Par MARIE BRANDEWINDER, doctorante, CRAPE.

Remarques préliminaires

1. Les remarques qui vont être présentées ici proviennent de mon travail de thèse. L'essentiel des analyses proposées sont élaborées à partir d'entretiens réalisés avec des consultants d'une part, et d'autre part d'un travail documentaire à partir des rubriques ou publications spécialisées dans la presse et les médias. Certaines de ces analyses sont à l'état d'hypothèse, notamment pour tout ce qui concerne les relations entre journalistes et consultants, travail à peine esquissé qui devra être développé ultérieurement.

2. Il convient de lever une ambiguïté de terminologie : on utilise le même terme pour les consultants recrutés pour soutenir le discours journalistique à destination du lecteur, auditeur ou téléspectateur (pratique courante dans le domaine sportif par exemple). Et pour les intervenants qui sont consultés sur la conduite de l'entreprise. C'est sur cette deuxième population que porte mon travail.

Introduction

Le recours à des consultants, limité pendant longtemps à certains types de presse, ou à certaines fonctions de l'entreprise, est en train de se répandre à l'ensemble du secteur et des fonctions. Au départ, c'est la presse professionnelle et spécialisée qui est quasi seule concernée. Puis viennent les magazines grand public, plus particulièrement ceux qui appartiennent à des groupes, groupes de presse, de médias, ou groupes industriels, plus particulièrement encore les magazines qui appartiennent à des groupes étrangers. Depuis les années 2000, les consultants ont fait leur apparition dans la presse quotidienne, régionale et nationale, pour y intervenir sur des missions de plus en plus large, jusqu'à aborder l'aspect éditorial. Les changements de formule qui ont eu lieu ces dernières années, *Le Monde*, *Le Figaro*, *Le Parisien*, *Libération* actuellement, la plupart des titres de PQR, ont tous été conduits avec des consultants.

Je m'intéresse précisément à la façon dont les quotidiens adoptent cette pratique, issue de secteurs dominés et hétéronomes de la presse, et marquée, tant dans les contenus que dans les relations qu'elle implique, par cette origine. Le consulting aux entreprises de presse permet de voir, en un temps donné, comment fonctionnent les effets de champ, et notamment comment se fait la répartition du prestige et du pouvoir de légitimation. Cette pratique constitue aussi une entrée privilégiée pour comprendre les évolutions profondes qui sont en train de traverser l'ensemble de la presse française. La presse constitue dans cette perspective un domaine particulièrement intéressant, parce qu'elle offre des situations très contrastées, avec la persistance de modes de production très artisanaux et des productions de type industriel.

Pour cette communication, je développerai ce qui concerne le rôle des consultants. Avec deux interprétations de cette idée de rôle, à la fois ce qui relève de l'action visée, consciente, délibérée, et les effets, pas forcément intentionnels, de l'intervention des consultants dans les entreprises de presse.

I. Résolution de problème.

C'est la fonction première du consultant. Les consultants sont des experts, extérieurs à l'entreprise, qui interviennent sur une durée plus ou moins étendue mais de toute façon limitée, auprès des entreprises de médias, sur une tâche ou un ensemble de tâches déterminées.

Une première façon d'approcher le rôle des consultants dans la presse est très simplement d'observer le contenu de leurs missions. C'est l'occasion de décrire les différents types de consultants que l'on rencontre. Comme indiqué dans l'introduction, tous les niveaux de l'entreprise de presse font appel aux consultants, et on trouve des spécialités très diverses :

- Consultants éditoriaux : contribuent à définir ou redéfinir la ligne éditoriale des titres, tout particulièrement lors des renouvellements de formule. Quels sujets aborder, comment les traiter, réfléchir au rubricage pour éventuellement le faire évoluer. Travail qui mobilise plus ou moins explicitement des représentations du destinataire.

- Maquettistes ou designers : forme du journal, police, taille, couleur, lignage.
- Diffusion : abonnements et ventes. Réfléchir au déploiement/redéploiement de l'offre. Où et comment distribuer les journaux : abonnement postal ou portage ? Stratégies de réabonnements : quelles offres (cadeaux, ristourne) ?
- Publicité : dynamiser les équipes ou les services chargés de vendre auprès des annonceurs ou des centrales d'achat les espaces publicitaires. Aider à identifier « l'image de marque » d'une publication pour que les annonceurs et les médias planners puissent l'inclure dans leurs plan médias.
- Organisation, ressources humaines : quel individu pour quel poste, redéploiement des compétences, de la disposition des services, recrutement.
- Technique : informatique, impression
- Stratégie : définir ou redéfinir le positionnement des titres, analyser les relations de concurrence, de complémentarité entre titres d'un même groupe ou appartenant à des groupes différents, fusions et acquisitions

Remarque sur certaines de ces appellations. Les appellations renvoient aux « cibles » des missions de conseil, et en fonction du statut de cette cible, elles peuvent être stratégiques, mais aussi bien dans le sens d'une appropriation que d'une dénégation. Exemple sur le conseil éditorial : on observe une appropriation de l'appellation qui devient un enjeu (« je suis le seul consultant éditorial, les autres prétendent faire du conseil éditorial, mais en fait, ils ne savent pas ce que c'est, n'ont pas les compétences pour »). Avec, dans le même temps, des formes de dénégation. Ce qui est repoussé, c'est le rôle d'éminence grise qui recommande une ligne idéologique. Cette ambivalence est présente aussi bien chez les consultants éditoriaux que chez les investisseurs jouant le rôle de conseil en stratégie. Quelques mots sur cette question de l'idéologie. Elle repose sur une conception très réductrice de la ligne éditoriale. Celle-ci n'est pas constituée que de prises de position politiques ou idéologiques explicites. Orienter le ciblage d'un titre sur les femmes, les jeunes, le grand public a évidemment des conséquences sur la ligne éditoriale. Un exemple d'argumentation développée par un investisseur : les investisseurs n'ont aucune intention de toucher à la cible, parce que ce n'est pas leur métier. Ils imposent en

revanche de changer l'angle voire le sujet même des papiers afin de mieux s'adapter aux attentes des annonceurs. Ils ne revendiquent d'intérêt que pour le positionnement en tant qu'il est une donnée économique. La figure repoussoir de ce type d'argumentation est Dassault avec *Le Figaro*. On remarquera simplement que comprendre l'audience d'un point de vue économique ne suffit pas à écarter la question politique, qui ne se résume pas à la diffusion d'une idéologie.

Si les appellations sont un enjeu, en tant qu'elles renvoient aux destinataires des missions, c'est parce que la hiérarchie des consultants suit étroitement celle de leurs interlocuteurs dans l'entreprise [Villette]. Il est donc important, pour les spécialités qui ont affaire à des fonctions dominées d'ouvrir leur éventail de spécialité vers le « haut ». Cette tendance est très claire avec les designers qui ouvrent vers la ligne éditoriale, et les consultants éditoriaux qui ouvrent vers la stratégie. Pour des questions de prestige et de rémunération, les consultants cherchent à étendre leur rôle auprès de leurs clients. Ils cherchent à obtenir des missions plus longues, plus en amont, plus au cœur stratégique, donc plus chères.

II. Modalités de l'apport des compétences

1. externalisation des coûts/de la responsabilité

On peut distinguer deux cas d'intervention très différents, en fonction de si l'entreprise dispose ou non de la compétence détenue par le consultant en interne. Lorsque ce n'est pas le cas, le recours à un consultant répond à un principe classique d'optimisation des coûts, notamment des coûts salariaux. On trouve là les mêmes problématiques que dans n'importe quelle autre activité, avec tous les cas limites de cette externalisation des compétences (regardé de très près par l'inspection du travail et l'Urssaf) : quand le recours à des consultants dissimule par exemple une forme de salariat déguisé.

La plupart du temps, et notamment quand la cible de la mission de conseil est la rédaction, l'entreprise dispose en interne des compétences. On peut distinguer les compétences plus techniques, comme le design ou l'organisation, qui sont plus facilement « détachables », des ressources humaines ou de tout ce qui concerne directement la ligne éditoriale. Dans ces deux cas, il y a confrontation de deux compétences, qui touchent au cœur du métier de journalisme. C'est très évident avec la ligne éditoriale. Les ressources humaines ne sont pas moins stratégiques. Tout

d'abord parce que le recrutement des journalistes, le choix des parcours, des formations par exemple, a une incidence sur le choix des contenus et des traitements. Marchetti et Ruellan montrent bien que le recrutement se fait différemment en fonction du positionnement des titres, de leur plus ou moins grand degré de spécialisation. Les travaux sur la professionnalisation du journalisme montrent aussi que le recrutement par les pairs ou les supérieurs immédiats, malgré le développement de la formation, malgré la rationalisation des procédures de sélection, reste important. En dépossédant les journalistes de cette fonction, le recours à des consultants en ressources humaines affecte une composante importante de l'identité professionnelle des journalistes. Les consultants en ressources humaines interviennent le plus souvent pour recruter aux postes d'encadrement, mais peuvent aussi être sollicités pour des journalistes de base.

Dans le cas où l'entreprise dispose des ressources en interne, l'une des pistes d'explication, qui ne peut plus être la rationalité économique, est à chercher du côté de l'externalisation de la responsabilité du changement, confié à d'autres pour que personne n'ait à se salir les mains.

2. Conseil vs opérationnel

Deux modalités existent pour la mise en œuvre de cette compétence alternative : opérationnel/conseil.

Parmi les pistes de développement à envisager pour ce travail figure notamment le fait de comprendre ce qui détermine le choix d'une relation de conseil ou opérationnelle. On peut faire l'hypothèse que la position du consultant (plus ou moins dominant, reconnu, ou obscur), et la « perméabilité » de la cible, indiquant peut être le rapport des forces dans l'entreprise, sont des éléments pertinents.

Opérationnel : il s'agit de prendre en main les opérations. La hiérarchie des compétences est très claire : c'est de l'extérieur que vient le salut. Le changement est l'objectif affiché avec peu de considération, dans le discours et dans les procédures mises en œuvre, pour les compétences locales. C'est plus fréquent dans les domaines techniques : abonnements, organisation. Pour la rédaction, c'est plus rare, et cela

confirmerait les hypothèses de travail sur les facteurs qui détermine dans quel cas on trouve une relation opérationnelle et dans quel cas du conseil « pur ».

Conseil: on ne peut que remarquer la grande ambiguïté de la position de conseil. Les consultants développent tout un discours dont les principales directions sont la neutralité, et le caractère frustrant et ingrat de la relation. Celui-ci se nourrit du refus (et de l'impossibilité) de l'intervention autoritaire, et de l'imposition de point de vue. Il y a une nette minimisation de leur rôle, en tout cas direct. Avec quels arguments ?

⇒ Importance de la phase de diagnostic, lieu commun du discours des consultants. Ils se défendent énergiquement d'appliquer des recettes communes à tous les titres. Les « recettes » font partie d'un argumentaire très fort de décrédibilisation, avec le modèle dévalorisé du publicitaire ou du gourou. A l'inverse, l'image valorisée est l'image de l'accoucheur qui aide les journalistes à dessiner le journal qu'ils portent en eux, sans que son intervention soit sensible dans le résultat final. L'image de l'accoucheur donne une petite touche philosophique probablement bien venue pour convaincre des professions intellectuelles.

⇒ Mise en retrait. Ne pas s'imposer signifie aussi tenir compte de ce que les journalistes peuvent recevoir, quitte à s'arrêter au milieu du gué. Donne lieu à développements, classiques [Villette], sur l'ingratitude du rôle : le consultant est responsable en cas d'échec, et reste dans l'ombre en cas de succès. La frustration est liée au fait que le consultant est contraint de se limiter dans ses recommandations, et qu'il n'est par ailleurs jamais sûr qu'elles seront suivies. On ne peut s'empêcher de noter que si cette mise en retrait est source de frustration, elle peut aussi être une ressource. Quand par exemple il s'agit d'expliquer des échecs, l'argument avancé est précisément que le journal n'a pas suivi toutes les recommandations.

Le seul rôle affiché par les consultants est celui de facilitateur modeste et obscur. Cela se traduit dans les dispositifs mis en oeuvre pour conduire les missions, où on retrouve souvent la constitution de groupes de travail, où les journalistes sont associés, et libres de mener leur réflexion, proposer leurs solutions pour trouver seuls la voie qui leur convient.

Il faut revenir sur ce discours de la neutralité pour en montrer les zones obscures. C'est un thème central, la principale légitimation du conseil, chez les

consultants, chez leurs commanditaires (les directions), chez les cibles elles-mêmes, y compris les journalistes, pour le peu que j'ai eu l'occasion d'observer (à confirmer).

Les consultants sont réputés être neutres parce qu'ils sont extérieurs. Cette position leur confère une complète indépendance à l'égard des relations de pouvoir au sein de l'entreprise, et constitue la condition de possibilité d'une expertise neutre. Ceci est très discutable.

Sans même avoir recours aux effets de trajectoire et de position (sur lesquels je reviens plus tard), on remarque qu'il y a, en même temps que le discours sur la distance et la neutralité, des interprétations très orientées qui sont faites des attentes des clients, du brief pour reprendre le terme consacré. Au cours d'un entretien, un consultant raconte comment il recadré la demande qui lui était faite par la direction de la rédaction d'un magazine : « être plus ci ou ça » (demande initiale du client) devient « vous voulez vendre ! » (réinterprétation de cette demande initiale).

Par ailleurs, tout le discours est émaillé de prises de position très affirmées sur la situation de la presse en général, ses difficultés et ses solutions. Par exemple, « le journal, c'est avant tout une entreprise », est une phrase qui revient littéralement dans presque tous les entretiens. Mais la fermeté des positions, de celle-ci en particulier, n'est pas incompatible avec la neutralité, parce que ces positions sont dictées par la logique économique : les prédictions sur la mort des quotidiens et le succès du magazine ou des gratuits, par exemple, viennent des chiffres et des lois économiques. Or, l'économie est objective et neutre. C'est un croyance naïve en l'économie, mais d'autant plus efficace qu'elle très répandue et partagée. Sauf que dans le journalisme, l'économisme n'est pas neutre. La logique économique n'est qu'une des tendances possibles du journalisme, à laquelle s'oppose le journalisme compris comme une activité de production culturelle, un élément fondamental du jeu politique...

La neutralité affichée est contredite également par discours parfois très vindicatif contre les routines, les egos, la fermeture du journalisme. Mais ceci est reconnu sur le mode de la confiance, c'est-à-dire comme un objectif présent, évidemment, mais qu'on ne peut affirmer tel quel. Il y a là un effet du double destinataire du discours des consultants : l'un des interlocuteurs est le commanditaire des missions, l'autre interlocuteur est la cible des missions. Et ces deux interlocuteurs ne bénéficient pas du même niveau d'explicitation des objectifs. Ce point sera cependant à affiner, parce que la grille de lecture qui fait des

consultants pleins d'arrière pensées des manipulateurs ne fonctionne pas. C'est ce qu'apportera l'analyse des relations sur le terrain entre consultants et rédactions.

En même temps qu'ils apportent des solutions, les consultants travaillent à sensibiliser aux problèmes auxquels ils savent répondre. L'un des objectifs des consultants est d'étendre progressivement la mission sur laquelle ils ont été recrutés initialement en faisant apparaître des difficultés inaperçues. Ils apportent autant les solutions que les problèmes qu'ils pourront résoudre. Ce qu'ils proposent, c'est aussi une grille de lecture de la réalité.

III. Les critères

L'un des effets importants de l'intervention des consultants dans les entreprises de presse est de faire évoluer les critères d'évaluation, lesquels déterminent les hiérarchies, les modèles et les normes professionnelles.

On peut prendre l'exemple, abondamment commenté à l'époque, de l'intervention du cabinet AT Kearney. Le contexte est le rachat d'une partie des actifs de Vivendi par le fonds d'investissement Apax Partners. Ce rachat concerne *L'Usine Nouvelle*, et nombreux titres de presse informatique. Le fonds d'investissement mandate un cabinet d'audit. Les conclusions de l'intervention est que certains titres sont peu rentables. Pour affiner l'analyse, les auditeurs ont élaboré un taux d'occupation des journalistes. Il s'agit de rapporter le nombre de signes produits par mois au nombre de journalistes pour constituer une base de comparaison des rédactions. C'est une appréciation strictement quantitative, qui écarte totalement les questions de qualité, de temps d'enquête qui ne se traduit pas en signes produits, et de différence de productivité entre les différents types d'écriture (information service et investigation par exemple). Cette perspective strictement quantitative est explicite et parfaitement assumée chez les investisseurs qui ont commandité cette intervention. Il faut cependant relativiser l'impression que pourrait donner cet exemple, que c'est par l'intermédiaire d'intervenants extérieurs que ces critères d'évaluations alternatifs prennent pied dans la presse et les médias en général. Si le cas de *L'Usine Nouvelle* a été abondamment commenté et a suscité des réactions indignées, de nombreuses rédactions, et parmi les plus légitimes dans la profession,

pratiquent, mais de manière informelle, ce type d'évaluation sans que cela suscite le moindre commentaire.

Au delà de cet exemple, ce qui est intéressant est l'évolution des critères. Ainsi se répand donc l'évidence qui veut que « le journal, c'est avant tout une entreprise ». Cela va de pair avec la substitution de la figure du lecteur par celle de l'acheteur comme destinataire du journal. Être lu ne suffit pas, il faut être acheté.

On peut également remarquer une évolution des titres qui constituent les références ou les contre-modèles. Mais ces références méritent qu'on les étudie d'un peu plus près parce qu'elles permettent de mettre au jour un principe sous-jacent. Les critères qui l'emportent ne sont pas des critères strictement économiques. Si tel était le cas, en effet, *Le Canard Enchaîné*, entreprise largement bénéficiaire, devrait côtoyer *Psychologies Magazine* au rang de modèle. S'il n'en est rien, c'est que les références se constituent également sur des critères d'organisation d'entreprise. La principale caractéristique en est l'ouverture. Ouverture tout d'abord sur le lecteur, avec un changement assez profond par rapport à ce que montre Rieffel en 83, qui se traduit par l'importance donnée aux études lecteurs, dont le rôle est jugé déterminant. Ouverture sur les autres composantes de l'entreprise également, notamment les ventes et la publicité. Cette tendance est portée par la présence même des consultants, qui ont besoin eux mêmes de ce principe d'ouverture pour pouvoir mener leur travail à bien avec les rédactions.

Pour conclure, il apparaît que le consulting contribue largement aux évolutions qui ont été montrées [Charon], et qui se caractérisent par la montée en puissance des fonctions de gestion par rapport aux fonctions de production dans l'entreprise de presse. Le principe d'ouverture qu'apportent les consultants aux entreprises et en particulier aux rédactions remet en question leur autonomie. C'est le mouvement de professionnalisation du journalisme qui se trouve affecté, ou à tout le moins, redéfini. On peut aussi réfléchir à ce que cette ouverture implique sur la notion de champ journalistique, qui présuppose une double différenciation, interne, entre les différents titres et types de presse, et externe, entre le journalisme et les autres secteurs d'activité, notamment économiques.