« La forme, c'est le fond ». La « Une » comme outil marketing de « modernisation » de la presse quotidienne

“Design is content”. On Tabloidization of the French Quality Newspaper Journalism

Nicolas Hubé

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/questionsdecommunication/389>

DOI : 10.4000/questionsdecommunication.389

ISSN : 2259-8901

Éditeur

Presses universitaires de Lorraine

Édition imprimée

Date de publication : 30 juin 2010

Pagination : 253-272

ISBN : 978-2-8143-0024-8

ISSN : 1633-5961

Référence électronique

Nicolas Hubé, « « La forme, c'est le fond ». La « Une » comme outil marketing de « modernisation » de la presse quotidienne », *Questions de communication* [En ligne], 17 | 2010, mis en ligne le 22 septembre 2015, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/questionsdecommunication/389> ; DOI : 10.4000/questionsdecommunication.389

Ce document a été généré automatiquement le 1 mai 2019.

Tous droits réservés

« La forme, c'est le fond ». La « Une » comme outil marketing de « modernisation » de la presse quotidienne

*“Design is content”. On Tabloidization of the French Quality Newspaper
Journalism*

Nicolas Hubé

- 1 La crise économique rencontrée par la presse quotidienne au cours des années 80 et 90 (et dont elle n'est pas sortie) tend à détourner l'attention des responsables de presse du lecteur-citoyen vers un lecteur-consommateur. Le diagnostic paraît simple : avant d'informer, il faut l'inciter à acheter son titre en kiosque. L'acte d'achat n'irait plus de soi. Le lecteur « traditionnel » ne serait plus « lié » à son titre mais demanderait à être « convaincu ». Et la « Une » jouerait un rôle central. Ainsi progresse l'idée de devoir réconcilier le lecteur avec « son » titre en portant l'actualité à la « Une » dans des formats d'écritures et de forme nouveaux, participant à la diffusion d'un « journalisme de communication » en France (Brin, Charron, De Bonville, 2004). À partir des années 80, les journaux font se succéder les transformations. *Libération* inaugure cette série avec le lancement, le 12 mai 1981, de *Libé II*. En changeant de rotatives, *Le Monde* lance une nouvelle formule, en septembre 1989, quelques semaines avant que *Le Parisien* ne modifie la sienne en octobre. En 1992, *L'Alsace* procède aussi à une rénovation de la forme à l'occasion d'un changement de rotatives. Pour autant, ces modifications se font encore graphiquement à la marge (à l'exception de *Libération*) tandis que celles d'après 1995 transforment le sens des « Unes » et, plus généralement, des maquettes. À ce moment, *Libération* tente un changement ambitieux, le 26 septembre 1994, avec *Libé III* se voulant un grand quotidien dans tous les domaines mais qu'il doit abandonner quelques mois plus tard (le 30 janvier 1995). *Le Monde* lance son nouveau quotidien le 9 janvier 1995. *Le Figaro* a changé de formule pour l'édition du 29 novembre 1999 et *L'Alsace* pour celle du 1^{er} janvier 2000. Ce processus est continu : *Le Monde* procède à un aménagement de sa

formule le 14 janvier 2002 ; *Libération* modifie la sienne le 13 octobre 2003. *Le Monde*, *Le Figaro*, *Le Parisien* et la *Tribune* ont modifié la leur à la rentrée 2005 et début de l'année 2006. D'autres quotidiens comme *Le Progrès*, *La Croix* et d'autres encore ont suivi ce mouvement. L'adaptation aux « attentes » supposées du lectorat (sur la forme et le fond) est devenue la norme. Depuis, tout quotidien à la quête de nouveaux lecteurs développe une autre formule (comme récemment *Nord Éclair*, *Métro*, *L'Humanité*, *Libération* ou *Le Figaro* à la rentrée 2009 ou celles à venir de *France Soir*). Ce n'est véritablement que dans cette seconde moitié des années 90 que la première page des quotidiens devient pour l'ensemble de la presse quotidienne la « Une » (et en particulier pour la presse quotidienne nationale), après la quasi-disparition de la presse populaire et sensationnaliste depuis les années 70 et l'effondrement des ventes de *France Soir*. Devenue « valeur ajoutée » au contenu des quotidiens, la « Une » n'est plus conçue comme un espace où l'information se donne à lire mais le lieu où l'actualité interpelle le lecteur, comme peuvent le faire celles des magazines depuis plus longtemps (Guérin, 1991). Se concentrer sur la « Une » est sans doute impropre car le changement dépasse cette page. Elle est plutôt le parangon de cette modification. En effet, c'est l'ensemble de la « formule » qui est repensé : le séquençage et le rubricage des informations, la restructuration des services et la mise en place de pages « d'ouverture » – jouant la fonction de « Une » de services. Ces réformes tendent notamment à appréhender la première page d'un quotidien comme la « Une », véritable vitrine, chargée, par des titres plus courts et des illustrations plus ostensibles, « d'attirer le lecteur » à l'intérieur du journal. Suivant un processus initié par la presse populaire, l'ensemble des quotidiens endossent un « référentiel marketing » fondé sur des logiques de « proximité » et de court terme : face à la faiblesse des abonnements, les rédactions cherchent à s'ajuster aux profils de leurs lecteurs et à les convaincre chaque jour. Par référentiel, « il s'agit à la fois d'un processus cognitif permettant de comprendre le réel en limitant sa complexité et d'un processus prescriptif permettant d'agir sur le réel » (Muller, 2003 : 63). Il est nécessaire de s'y arrêter car ce changement structurel témoigne d'une transformation durable du journalisme de la presse quotidienne. L'importation d'un référentiel marketing dépasse le seul cadre graphique, pour participer à la diffusion du « journalisme de communication » (Brin, Charron, De Bonville, 2004). Ces changements sont mis en place par un personnel aux caractéristiques sociales particulières (les hiérarques des quotidiens), aidé par un personnel non proprement journaliste (*managers*, graphistes, directeurs artistiques). La crise de la presse quotidienne conduit non seulement à un abaissement des clivages politiques et éditoriaux au sein de la presse (Juhem, 2001) mais, en faisant entrer un référentiel marketing, apporte avec celui-ci de nouvelles méthodes de « rationalisation » des pratiques journalistiques. Contraints de s'adapter aux nouvelles données économiques et en prenant la mesure de l'importance des ventes en kiosque et du marché parisien, les journaux en concurrence auront tendance à se « copier » les uns les autres, et ce d'autant plus facilement que les personnels journalistiques comme non journalistiques venus de l'extérieur sont plus mobiles, passant de titre en titre. Ils importent avec eux, à chaque moment, de nouvelles méthodes, de nouvelles pratiques, enseignées et apprises en école de journalisme ou chez les concurrents (Hubé, 2008). Dit autrement, ce qui change, c'est qu'en plus d'une attention sur la forme, ce référentiel marketing modifie la configuration des rédactions donnant plus nettement à un nouveau personnel non journalistique les capacités d'intervenir dans les décisions éditoriales et modifie par là le travail de programmation du journal.

- 2 Dans les articles de presse et dans la communication des entreprises de presse, les journalistes n'ont cessé de répéter que leur journal se veut « plus proche de ses lecteurs » et qu'il « s'agit non pas d'une révolution mais d'une profonde évolution afin de mieux répondre aux attentes d'un lectorat qui, en cette fin de siècle, se donne de nouveaux centres d'intérêts »¹. Tous insistent sur la congruence des attentes des lecteurs et des éditeurs, présentée comme le fruit de longs mois d'études auprès des lecteurs, confiées à des experts externes ou à des professionnels internes à la rédaction, apportant toute leur « expérience » comme gage de légitimité à pouvoir refaire la maquette. Or, l'introduction de nouvelles technologies et de nouveaux concepts de travail – comme le graphisme – s'accompagne de changements de personnel et d'un changement du *design* organisationnel, c'est-à-dire d'une redéfinition des rapports de pouvoir et des tâches au sein de l'organisation (Alsène, 1990). À bien des égards, plusieurs éléments pouvaient déjà être présents dans la pratique journalistique avant les années 90 (l'attention à la « Une » pour vendre, la programmation de la production en amont en particulier dans la presse quotidienne régionale, le poids de la photographie, etc.). Mais, à l'instar du processus décrit par John Nerone et Kevin G. Barnhurst (1995) pour les changements de *design* dans la presse américaine des années 20, le changement vient du fait qu'aux modifications de forme du journal papier correspondent des modifications organisationnelles sur fond de transformations économiques. Ce processus est d'autant plus efficace au sein des rédactions qu'il naît sur une période de perte de recettes importantes pour la PQN jusqu'en 1997 (et ce depuis les années 80) avant de sembler produire des résultats positifs jusqu'en 2000, légitimant ces réformes (voir graphique ci-dessous). Lorsque la presse gratuite est lancée en 2001, elle prend appui sur les structures rédactionnelles, les formules graphiques et un personnel déjà là.

Graphique 1.

Source : DDM, Info-Médias, 15 août 2009, p.12.

- 3 La décennie 90 est une période charnière de ce processus d'importation d'un référentiel marketing qui perdure jusqu'à aujourd'hui (les réformes récentes des maquettes de *Libération* et du *Figaro* le montrent) bien que ne permettant plus aux rédactions de gagner de nouveaux lecteurs². Le discours qui prévaut est celui de la « modernisation » et de la « rationalisation ». à la rationalisation de la forme correspond aussi un processus de « rationalisation » des modes de production du quotidien. Il faut donc ici aborder successivement les transformations du sens de la « Une » et l'arrivée consécutive d'un référentiel marketing avant d'analyser les transformations organisationnelles induites par cette modification du discours³.

Rationalisation et logiques marketing : optimiser les effets de la « Une »

- 4 Vendus « deux fois » (aux lecteurs et aux annonceurs), les quotidiens essaient de toucher au plus près leurs « cœurs de cible ». En soi, cette pensée n'est pas nouvelle. Mais portée par de nouveaux acteurs, devenue prégnante du fait d'une situation commerciale difficile, elle est devenue beaucoup plus présente dans les rédactions et, avec elle, la « Une » a été chargée d'un sens commercial accru. Le discours des acteurs est alors entièrement orienté vers la forme. S'impose l'idée que le graphisme puisse être la solution aux problèmes stratégiques des rédactions.

« Cette vitrine de tout le journal »⁴ : les transformations du sens de la « Une »

- 5 « Vitrine », « étale », « fenêtre », « valeur ajoutée », la « Une » fait l'objet d'un investissement particulier de la part des journalistes pour faire en sorte d'aboutir à un acte d'achat. Le lien énoncé par les responsables des quotidiens entre le journaliste et le lecteur est celui du vendeur et de l'acheteur. La règle première à toute nouvelle formule est de ne « plus faire comme si la lecture du *Monde* se méritait. Il nous faut sans cesse donner au lecteur envie de nous lire, et surtout de nous lire régulièrement – idéalement chaque jour »⁵. Aussi, pour gagner des lecteurs, les expertises internes adoptent-elles toutes une tonalité psychologisant le lecteur, qu'il s'agisse des mots connotés positivement en termes de plaisir et d'envie ou ceux péjoratifs du mérite, du labeur ou, comme ci-dessous, de la pathologie masochiste :

« Être innovant dans notre manière de traiter l'actualité : le dessin, l'infographie, la "mise en scène" que doit être une mise en page peuvent surprendre, intéresser et, pourquoi pas ? Donner du plaisir au lecteur pour qui acheter un journal ne ressort certainement pas à l'entreprise masochiste »⁶.

- 6 L'attraction graphique passe d'abord par le logo du journal permettant à l'acheteur d'identifier sa « marque ». On passe progressivement d'une « identité sémiotique » (Souchier, 1982) à une « identité graphique ». Le réformateur du logo de *Libération* en mai 1981, Claude Maggiori, graphiste professionnel de la presse, impose, avec d'autres, l'idée qu'il « n'y a pas de problème de forme et de fond, il y a un problème d'image, au sens d'image de marque. Un journal est un objet de plaisir que l'on consomme » en réformant au début des années 80 des titres aussi divers que *l'Écho des Savanes*, *Libération*, *Sud-Ouest*, *La Marseillaise* et le *Nouvel Observateur*⁷. Le titre pensé en tant que « marque » est associé à divers éléments graphiques, le démarquant encore plus du reste de la page. Cette fonction

de fidélisation par la marque fonctionne à partir de ces années par des campagnes de publicité. *Le Monde*, par exemple, crée son premier service marketing en 1985 et mène sa première campagne en 1986 pour faire face au succès de *Libération* et à sa perte de lecteurs (Érignac, 2000 : 44). Les campagnes se sont multipliées par la suite en 1994, 1995, 1998, 1999 et 2000 afin de « redire les grandes fonctions, les valeurs fondamentales du Monde »⁸. La campagne d'octobre 1998, « On ne sait rien, quand on ne sait pas tout » est un exemple de communication autour d'une marque journalistique, cherchant à partir d'images d'actualités à « exprimer une position très nette, il y a nous et il y a les autres. Il y a ceux qui donnent du sens et les autres »⁹. Cette position de démarquage ancre le quotidien dans le flux de l'actualité tout en indiquant sa spécificité, sa plus-value marketing. La publicité n'est toutefois qu'une part très restreinte du dispositif marketing¹⁰ et n'intervient pas dans la programmation du titre. Ce discours est porté par des acteurs contribuant à son imposition à l'intérieur de l'organisation (chefs de service, directeurs), et conforté par un personnel externe l'imposant dans d'autres sphères de l'activité sociale. L'adoption progressive d'un référentiel de marché dans la société française (Muller, 2003 : 67) vient faciliter l'adoption de ce dernier par la presse française (Lebaron, 2000 : 181-253 ; Duval, 2004). L'exemple le plus éclatant fut la publication par *Libération* du supplément « Vive la crise » en février 1984 en coopération avec l'émission présentée par Yves Montand sur *Antenne 2*. Cette conjonction des deux éléments contribue au succès du discours en « nécessité » du recours aux *managers* de presse « pour circonscrire des incendies ou sauver des navires en perdition » (Charon, 1989). C'est d'abord le cas de l'arrivée de Martin Desprez aux éditions *Amaury*, de Jacques Puymartin aux *Dernières Nouvelles d'Alsace*, de Bernard Roux au *Courier Picard*, de Bernard Wouts au *Monde* ou venu du groupe Carrefour, Yves de Chaisemartin au *Figaro* et à *France-Soir* après un passage dans l'audiovisuel pour le lancement de *La Cinq* et de plusieurs projets radio. Ces gestionnaires offrent avec eux une nouvelle conception de la gestion des journaux autour d'une approche « produit », comme ont pu le faire ceux de la presse magazine au cours des deux décennies précédentes (Charon, 2004). Ils y introduisent le marketing, la gestion et les finances, la planification et la stratégie avec la mise en place de cellules d'études, le développement et la gestion des ressources humaines (Charon, 1989 ; Toussaint-Desmoulin, 1989). Ces managers ont des profils particuliers. Ils ont fait des grandes écoles (par exemple au *Monde* au cours des années 1991-1994 de direction du polytechnicien, Jacques Lesourne et de son adjoint centralien, Jacques Guiu) ou sont diplômés d'écoles de commerce (par exemple à *Libération* avec l'arrivée du groupe Chargeurs à la direction entre 1996 et 2005 – voir encadré). Ils sont avocats d'affaire ou issus de groupes industriels (Saint-Gobain, Sema, Manurhin, etc.). Notons qu'on trouve, à la même époque, ces changements dans l'audiovisuel ou dans la presse magazine (en particulier au sein du groupe Prisma presse).

Trajectoires de managers. Le cas de *Libération* (1996-2005)

Les profils détaillés à partir du cas de *Libération* ne sont pas propres à ce quotidien. Elles nous donnent à voir un profil de plus en plus répandu dans les médias. Évence-Charles Coppée, proche de la famille Seydoux, a fait une grande partie de sa carrière dans le groupe *Chargeurs*. Ce dernier rachète au début de l'année 1996, 70 millions de nouvelles actions, possédant ainsi 65 % du capital de *Libération*. Évence-Charles Coppée est, dès lors, nommé directeur général du quotidien, et laisse à Serge July la définition et la gestion de la ligne éditoriale. Il fait alors son entrée dans le monde de

la presse après avoir eu une carrière de 26 ans comme consultant (de 79 à 86 au *Boston Consulting Group*), puis comme responsable du groupe *Chargeurs* (de 86 à 96) en charge de la diversification puis de la branche textile puis du développement du groupe. Depuis, il a dirigé le groupe producteur de logiciels Infogrammes puis une société spécialisée en biotechnologies LKTFarma.

Il s'entoure pour l'occasion des trois autres personnes, toutes trois formées au *marketing* et à l'économie (dont deux sont diplômés d'HEC et un de la LSE à Londres). Le premier, André Gattolin, directeur des études et du développement du quotidien, a construit sa carrière dans les enquêtes d'opinion comme directeur des études dans les instituts CSA et IPSOS ; il dispose d'un savoir-faire pour la construction et l'utilisation des études *marketing* à même de développer des nouveaux produits. Il est depuis passé conseiller politique de Daniel Cohn-Bendit. Ses compétences sont complémentaires aux deux autres personnes (Louis Dreyfus, directeur financier et du développement, et Bertrand Houlé, directeur des ventes et directeur commercial en charge de la promotion et des partenariats), dont les carrières – plus courtes – sont plus directement liées au *management* de presse et à la gestion commerciale de ces entreprises (au sein du groupe Lagardère North America et Hachette Filipacchi Media États-Unis pour l'un ; NMPP puis *Le Parisien* pour l'autre). Bertrand Houlé a poursuivi sa carrière au sein des groupes de magazines Axel Ganz (AG&J) et Prisma.

Source : *Who's who in France*, 2008.

- 7 La présence de ce personnel n'agit pas de manière mécanique sur l'ordre des rédactions, mais introduit une attention aux études de développement des ventes qui ne sont pas sans échos auprès d'une autre nouvelle catégorie de personnel (les directeurs artistiques) plus directement en charge du contenu. Le succès de *Libération* au cours des années 80 répandra l'idée de la nécessité de prêter attention au graphisme. Les acteurs historiques de ces projets vont progressivement devenir des « experts » en graphisme de presse. Dominique Roynette est un bon exemple. Diplômée des Beaux-Arts et enseignante de dessin, elle est arrivée à *Libération* à ses débuts, par conviction politique et, après avoir lancé en 1969 un hebdomadaire *Politique Hebdo* et collaboré à d'autres journaux alternatifs. Elle est en charge de la photographie à partir de 1978-79 puis va ainsi être chargée de la production et de l'informatisation de *Libération* avant de faire du graphisme chez Grasset et de s'occuper du lancement du premier quotidien polonais, *Gazeta Wyborcza*, en 1989. À partir de 1995, elle est appelée au *Monde* pour mettre en place la nouvelle formule et y développer le service photographie.
- 8 Ce n'est véritablement qu'avec les nouvelles formules des années 90 que le poste de directeur artistique se généralise dans les rédactions. Au *Monde*, ce poste est créé en 1995 ; de même qu'à *L'Alsace*, où la formule de janvier 2000 voit la création d'une telle fonction, confiée à un journaliste alors parallèlement responsable des études au Centre universitaire d'enseignement du journalisme (CUEJ). De plus, à ces personnels internes est associé un personnel externe d'agences de communication spécialisées dans les maquettes des journaux. Hormis Claude Maggiori déjà cité, la graphiste canadienne Nathalie Baylaucq a refait la lettrine du *Monde* en 1995 et 2002 après avoir travaillé sur des suppléments de *Libération*, sur *La Croix*, *Marianne*, *Le Point* ou pour le design de Lancaster ; plus récemment, l'agence Rampazzo & Associés a travaillé sur la nouvelle formule de *Libération*, de *Nord Éclair* après avoir œuvré à *La Croix*, Jean Bayle a refait la maquette du *Figaro* après celle des *Échos*.

Le graphisme : la poursuite du contenu par d'autres moyens

- 9 Jusqu'au début des années 90, le terme de « manchette » servait encore à désigner le nom du journal – *Le Monde*, *Le Figaro* ou *L'Humanité* (Souchier, 1982) – et l'idée de « nouvelle formule » n'évoque au fond que des modifications d'une ligne éditoriale. Au cours des années 80, les solutions proposées par les rédactions ne sont que des aménagements de l'existant, l'attention des acteurs se concentre massivement sur le fond. Il en va ainsi de la maquette lancée par *Libération*, pourtant porteur de l'idée de modernité, le 2 septembre 1986. Elle s'inscrit dans un processus de « réforme générale » du quotidien en dotant la rédaction d'une « charte professionnelle, d'une organisation fonctionnelle » dans le but d'achever la réforme de 1981 (Berger, 1992 : 317). Celles du *Monde* en 1989 et de *L'Alsace* en 1992 correspondent avant tout à un changement de rotatives. En d'autres termes, les aspects graphiques sont encore « soumis » aux modifications organisationnelles. Pourtant, l'idée du graphisme comme moyen de gagner des lecteurs progresse dans l'esprit des journalistes. Elle est exprimée par le directeur de *Libération*, Serge July, observant la démarche des magazines au cours de cette période. « La modernité de la presse en France, c'est le magazine. Les quotidiens restent trop enfermés dans une conception politique de l'actualité au sens large du terme »¹¹. *Le Parisien* modifie sa formule le 16 octobre 1989 dans un but explicitement commercial. Sa nouvelle maquette est alors conçue à partir des conseils du service marketing qui a mis « en route un plan d'étude (Vu-Lu, tests U&A [usages et attitudes], et test comparatifs), afin d'avoir une connaissance approfondie du lectorat et de ses attentes » (Taslé d'Hélian, 1990 : 110). Finalement, cette nouvelle formule se traduit par une introduction plus forte de l'image, des formats expressifs plus courts, une nouvelle typographie avec pour objectif de « concevoir le journal des années futures qui ne devra ressembler qu'à lui-même. [...] Faire en sorte que le journal soit mieux vu pour être mieux lu » (*ibid.* : 112). Moins de cinq ans plus tard, ce discours est devenu celui tenu par l'ensemble de la profession. « La forme, c'est le fond »¹², écrivent les dirigeants du *Monde* à l'intention de leurs rédacteurs pour justifier la nouvelle formule. Ces arguments restent inchangés depuis et s'imposent à tous : du *Monde* en 1995 à *Nord éclair* en 2009 (Bail, 2009), d'autant plus facilement qu'ils sont portés par les mêmes agences. À partir du moment où il est admis que le graphisme sert le « fond », les acteurs peuvent décliner les différentes acceptions de ce graphisme. Mais il est régulièrement rappelé aux journalistes que « notre réforme n'est pas une réforme de maquette, mais de fond. Attention aux mesures purement cosmétiques »¹³. Le titre ou la photo de « Une » par exemple sont là pour égayer cette page et attirer le lecteur comme le ferait une affiche vantant les mérites de n'importe quel produit. Le dessin de Plantu au *Monde*, bien que présent en « Une » depuis 1978, remplit une fonction claire d'identification et de marque de 1995 à 2005 où il est systématiquement et obligatoirement associé à la manchette. Le champ lexical utilisé par les journalistes (au cours de nos entretiens comme dans les documents diffusés) pour expliquer ce graphisme est toujours celui du mouvement et de la modernité : il s'agit de notions comme « dynamisme », « punch », « frappant », « surprise », « richesse » et en opposition à la « monotonie » ou à des « Unes » « tristounettes ». L'image véhiculée est celle d'une fuite en avant expliquée par la « course à l'information ». Pour *Libération*, au cours de cette période, il s'agissait de faire des « Unes télévisuelles » car « l'écrit doit s'inscrire à son tour dans un nouveau monde, un monde d'images » (July, 1997), en réaction de quoi les journalistes parlent alors de « dictature graphique » (Guisnel, 1999 : 222-250). Dès lors, il

appartient aux acteurs de se distinguer sur ce marché par le graphisme permettant de produire des effets de « labels » distinguant un produit d'un autre. Le discours des patrons de presse devient interchangeable en reproduisant tous cette même idée. La production des « labels » identifiant la « marque du journal » implique pour les rédactions d'élaborer un ensemble de styles, de police de caractère, de signes graphiques « facilement identifiables » pour démarquer chacun des journaux et les rendre « uniques » sur le marché, soit en langage professionnel, l'*editing*. Dans cette optique, *Le Monde*, au moment de sa nouvelle formule de 1995, a « inventé » un nouveau caractère typographique, le caractère *Le Monde*, réforme poursuivie en 2002. *Libération* a fait de même en 2003 et *Le Figaro* adopte une nouvelle lettrine en 1999. Ainsi la réussite des *news magazines* est-elle devenue l'horizon concurrentiel majeur. Leur succès est analysé comme la réussite d'une politique de vente au numéro offensive, associée aux ventes par abonnement : ils créent un modèle de « Une » reposant sur le « marketing rédactionnel » et où la présentation joue un rôle central (Guérin, 1991). Mais, dans une volonté de distanciation avec ce modèle, les journalistes n'hésitent pas à critiquer la pratique strictement commerciale de ceux-ci, rappelant que la politique aussi fait vendre¹⁴. Projets collectifs et transformations profondes des rédactions, ces réformes impliquent aussi une communication vis-à-vis des lecteurs. Certains médias mettent en place un médiateur (au *Monde* et à *France 2*) pour mieux expliquer les transformations subies par leur quotidien (Champagne, 2000 ; Goulet, 2004). *Le Figaro* et *Le Monde* produisent des suppléments publicitaires dans lesquelles ils insistent sur le fait que le journal a pour but d'« informer en toute indépendance » et que, « dans un monde plus complexe, *Le Monde* est plus clair » ou « plus complet ». Par ailleurs, *Le Monde* produit un document à usage tant interne qu'externe : le *Livre de style*, publié une première fois en 2002 et remis à jour en 2004, devant servir de « précis de déontologie et [permettant d'exposer] les règles et coutumes qui président à l'élaboration du journal, [...] *vade-mecum* de la rédaction, le socle du contrat de lecture passé entre *Le Monde* et ses lecteurs »¹⁵. En plus de son supplément sur sa nouvelle formule de 2003, *Libération* produit deux mois plus tard un document vantant sa modernité linguistique¹⁶. L'échec de *Libé III* en 1994 est d'ailleurs analysé en termes d'une trop grande diversification d'un produit jugé peu accessible. *Libé III* se voulait un « grand journal qui joue à fond la diversification de l'offre journalistique quotidienne, qui fait feu de tout bois, qui utilise tout le spectre de la presse écrite » (in : Guisnel, 1999 : 310-333). L'échec commercial est vécu comme le produit d'une « incapacité » des lecteurs à comprendre les enjeux de ces réformes : « Les lecteurs traditionnels de *Libération* [...] ont été désorientés » (July, 1995 : 40). Il n'est pas anodin non plus que les journaux, au cours de cette période, publient des recueils de « Une » pour montrer leurs évolutions car, comme le dit Serge July dans la préface de celui sur *Libération* : « L'avenir de la presse quotidienne est indexé sur sa capacité à apporter de la valeur ajoutée à ses lecteurs. Et les "Unes" sont les affiches de la valeur ajoutée »¹⁷ (*ibid.*). En tant que référentiel prescriptif, ce changement discursif s'accompagne de modifications des représentations professionnelles, des techniques de production et des logiques organisationnelles. Trois éléments sont pensés alors ensemble : « rationalisation » de la forme, du contenu et de l'organisation.

Quand « rationalisation » de la forme rime avec « rationalisation » organisationnelle

- 10 Chercher à attirer le lecteur dans un contexte de crise économique passe aussi par l'adaptation des techniques de travail au marketing. Cette adaptation repose sur un projet organisationnel pour lequel une implication des collaborateurs de la rédaction est demandée, modifiant les ordres locaux précédemment institués.

Le marquage social et spatial des quotidiens : gagner les non-lecteurs

- 11 Saisir le lecteur permet aux journalistes de construire une image de leur quotidien marqué socialement et spatialement tout en gardant une posture généraliste. À l'inverse de la presse magazine, la presse d'information générale se veut porteuse d'un discours généraliste et interclassiste – omnibus. Affirmer le rôle de la « Une » ne signifie pas que les choix sont « seulement » commerciaux. La synthèse des deux discours est un enjeu de taille pour les dirigeants de journaux, cette identité concernant autant les lecteurs que les annonceurs. Pour les organes de presse, la définition des formules successives se veut une réponse au problème. La rationalité avec laquelle est appréhendé le lecteur est similaire à celle de la publicité : son profil est plus celui d'un individu au fonctionnement standard que celui d'un sujet à la « psychologie » complexe. Dès lors, l'action du graphisme et des nouvelles formules est « pensée comme le franchissement linéaire [des couches psychologiques] vers le lieu où est cachée la clef de nos comportements » (Utard, 2001 : 101). L'attention portée à un lecteur ciblé est un moyen d'effectuer des choix « par défaut », c'est-à-dire d'éliminer des sujets de la « Une » pour les garder dans les pages internes. Les sujets moins « vendeurs » – concernant moins directement le vécu d'un lectorat socialement situé – sont délaissés au profit d'autres sujets. Par exemple, l'offre politique d'un journal « populaire » se construit à partir d'une image d'un lectorat peu intéressé par la politique, confortée par les études scientifiques sur ce sujet, et les données statistiques avec lesquelles les journalistes travaillent. Pour *Le Parisien*, elle repose sur le triptyque « révéler, étonner, raconter » – ironiquement résumé par le rédacteur en chef comme étant une « mission RER »¹⁸. À l'inverse, la lecture de la presse de qualité est le fait de lecteurs *politisés* et de CSP+ (Charpentier, 2004 ; Pierru, 2004). L'offre éditoriale peut et doit être majoritairement d'informations politiques, tout en mettant plus en avant la pluralité des goûts et des pratiques culturelles des lecteurs : les premières se voient attribuer la manchette, les secondes les autres espaces de la « Une » (Hubé, 2008). Les nouvelles formules cherchent à gagner de nouveaux lecteurs en respectant la tradition du journal, laquelle est fortement valorisée. *L'Alsace*, par exemple, se définit publiquement comme un journal des « quatre proximités » : proximité chronologique, proximité géographique, proximité thématique et proximité affective : « On a bien un monopole qui est celui de l'information locale pas même de l'information régionale »¹⁹. Si le ciblage du lectorat local date des années 60 dans la PQR, le changement concerne une cible de lecteurs nouveaux, potentiellement réceptifs à cette « modernité » graphique : le lecteur des centres urbains dans ces régions (Strasbourg et Mulhouse pour *L'Alsace*) avec des pratiques et des attentes culturelles différentes du lectorat traditionnel, jugé « vieillissant », de la PQR. De la même façon, *Le Parisien* communique et revendique le

label « journal populaire » avant de revendiquer celui de journal régional. Comme gage de sa qualité, il affiche clairement qu'il « figure dans le quatuor de tête » sur le marché de la presse quotidienne française et que sa « structure de lectorat [est] très proche de la population d'Île-de-France »²⁰. Chiffres et graphiques à l'appui, le quotidien défend fièrement son succès : il dispose d'un « lectorat qui se renouvelle », jeune et populaire, copie quasi parfaite de la population française²¹. Marqueurs sociaux contre marqueurs spatiaux, les quotidiens nationaux se placent, quant à eux, plutôt dans un espace qui, s'il se veut national, reste très centré autour de la capitale, lieu de diffusion majeur²². En résumé, la proximité affichée avec le lectorat est un enjeu dans le choix des sujets ou dans le traitement plus général de l'information (choix des séquences, écriture), mais elle est également empreinte d'intentions marketing. Aller chercher un lecteur socialement marqué, c'est le chercher par l'information mais aussi par la publicité. Le changement des « Unes » dans le sens d'une vitrine chargée d'attirer le lecteur se traduit par l'éviction des éditoriaux de la première page et plus généralement d'un abaissement des positionnements politiques trop marqués (Juhem, 2001). De manière plus surprenante, lorsqu'on s'intéresse au contenu des « Unes », ce qui peut s'apparenter à une « *tabloïdisation* » de la forme ne conduit pas à une « *tabloïdisation* » du choix des sujets (Esser, 1999). En effet, il ressort de nos comptages que l'actualité traitée reste massivement politique (voir tableaux 1 et 2). La part de l'information internationale s'est certes très fortement réduite, mais au profit de l'information politique nationale et des pages de « société » qui consistent pour beaucoup en un traitement des politiques publiques, en d'autres termes de la politique par un autre moyen (Hubé, Kaciaf, 2005). La hiérarchie des informations reste bien celle d'une information politique pour un lectorat socialement situé : on constate que la presse régionale en 2002 en plus de traiter de politique nationale traite de questions (politiques ou sportives) régionales tandis que *Le Parisien* cible un peu plus les amateurs de sport, et au premier chef les footballeurs. Notons aussi que, à côté du choix des sujets, l'écriture des titres est effectivement plus orientée vers des logiques d'audience en traitant plus aisément le jeu politique²³.

« Comment éviter la “marqueterie” ? » : d'une gestion par colonnes à une gestion par pages

- 12 Avec l'arrivée d'un discours sur le graphisme et la modernité, l'organisation précédente des pages est perçue comme complexe à déchiffrer. La hiérarchisation n'est plus « spontanément » accessible, alors même que la séduction des lecteurs passe précisément par la « mise en page » des quotidiens. La « Une » et sa manchette déterminent l'importance d'un fait et non plus son « colonage ». La clarification du « contrat de lecture établi avec les lecteurs »²⁴ passe désormais par un découpage plus rigoureux des espaces rédactionnels. Le journalisme français s'est historiquement construit en maintenant l'ensemble du « réel » dans un seul cahier à partir d'une « expertise horizontale » de la politique, de l'économie, des informations générales et du sport. Progressivement, des « expertises sectorielles » (des rubriques) apparaissent avec l'industrialisation de la profession, le « primat du produit sur la signature » et la « collectivisation du travail » (Padioleau, 1976 : 269). Or, « les articles sont placés les uns à la suite des autres en fonction de la place et de l'actualité » (Eveno, 2002 : 117). Toutes ces rubriques sont en concurrence pour l'espace du journal (et en particulier pour l'accès à la « Une »). La spécialisation progressive des journalistes politiques est concomitante de

l'apparition de rubriques et/ou de services « Société » (à *Libération* dans les années 70 puis au milieu des années 80, au *Monde* en 1978, à *L'Humanité* en 1982, au *Figaro* en 1983, à *France Soir* en 1988), divisant le politique en grandes catégories de politiques publiques alors que les services politiques vont avoir tendance à se recentrer sur la politique partisane (Hubé, Kaciaf, 2005 ; Kaciaf, 2009). Cette institutionnalisation des pages « Société » doit beaucoup au *Nouvel Observateur* (Pinto, 1984) ou à *Libération*, journaux de la nouvelle « gauche » et dans l'esprit d'un *new journalism* à la française, et à la revendication d'un « nouveau journalisme [de télévision] interrogatif, explicatif, non-institutionnel, interpellatif, enfin nourri d'enquête et de reportage » (Brusini, James, 1982 : 37). La forte interdépendance des titres de presse au sein d'un champ journalistique centralisé tend les rédactions à suivre les innovations des unes et des autres à mesure que les innovations concurrentes semblent assurées d'une certaine forme de succès. Elles sont aidées par une plus forte circulation des journalistes entre les titres (Marchetti, Ruellan, 2001). Cette recomposition du social et de la politique est un des éléments donnant toute sa dimension à la volonté des rédactions – où cohabitent dans les rédactions des rubricards « puissants », négociant directement leurs colonnes avec la direction de la rédaction et des chefs de service plus faibles – de fournir un produit journalistique « mieux construit », « plus clair ». Le « réel » n'étant pas jusqu'alors divisé en blocs rédactionnels (les cahiers), fournir un produit immédiatement accessible implique de réduire les possibles divisions. Il faut donner aux lecteurs des divisions ordonnées et typifiées du réel en nombre réduit, ne plus concevoir le journal comme une succession de colonnes mais le « chapitrer ». Il convient désormais d'« éviter la "marqueterie" »²⁵, c'est-à-dire l'imbrication des articles les uns aux autres sans « rationalité » apparente. Le sens des colonnes est modifié tout comme celui des rubriques. Celles-ci sont fondues dans des « séquences » englobantes permettant une construction horizontale des pages divisées en ensembles rédactionnels signifiant pour le lecteur : quelques grandes séquences thématiques (international, politique, société, etc.) plutôt qu'une multitude de rubriques (et donc de colonnes) imbriquées les unes dans les autres (défense, diplomatie, parti socialiste, justice, éducation, etc.). Chaque section – et, par là, chaque service – se voit progressivement chargée de produire des « pages » : la hiérarchisation des informations ne se fait donc plus en aval (une fois le nombre de colonnes attribuées en conférence de rédaction) mais en amont, au sein des services qui, chacun, produisent des pages d'ouverture. La colonne ne devient plus une unité de mesure du pouvoir d'un service, mais une unité d'importance horizontale accordée à un article. La page d'ouverture devient donc un corrélatif nécessaire à cette conception du journalisme. Comme on peut l'observer dans les manuels de journalisme et les documents d'explications indigènes, de « premier article en haut à gauche » d'une page dépourvue de fonctions autres qu'informatives en 1979, l'ouverture devient « les titres de la première page de chacun des cahiers du journal » en 1991, avant de correspondre « au sujet le plus important du jour pour ce service » en 2000²⁶. Du coup, cet espace rédactionnel se voit accorder plusieurs fonctions. Tout d'abord, « l'ouverture » assure pour les quotidiens une fonction de réassurance autour de leur capacité à réagir à l'actualité en montrant une « organisation plus dynamique et plus transversale autour des événements forts » (*ibid.* : 2). En donnant une saillance particulière à un sujet d'actualité, chaque service réduit de fait l'espace des possibles sujets de « Une » : le choix de la manchette s'effectue à l'aune de la saillance des sujets déjà hiérarchisés par les services. Les pages d'ouvertures – fonctionnant comme des « Unes » à la taille des services – donnent tout son sens à la « Une » du quotidien, jouant la fonction d'appel vers

ces pages d'actualité. Une plus grande coopération au sein des services en découle. Plusieurs dispositifs sont alors utilisés pour accompagner ce qui est énoncé par les journalistes en entretien comme une « rationalisation » de l'organisation : d'abord, la multiplication des conférences de rédaction et de services (Clayman, Reisner, 1998 ; Hubé, 2004), puis l'utilisation d'un « chemin de fer », les pages d'ouvertures. La page d'ouverture assure une fonction de rationalisation graphique, donnant clairement à voir des césures visuelles, aisément repérables dans l'organisation horizontale du chemin de fer, fonctionnant comme des locomotives de ces sous-ensembles plus ou moins grands. Les divisions verticales du réel (International, France/Politique, Société, Économie, etc.) fédèrent les divisions précédentes en rubrique. En soi, un chemin de fer n'est pas quelque chose de nécessairement « nouveau », mais ici l'introduction de cet outil de planification accompagne le discours de la « rationalisation graphique » et contribue au changement de dispositif organisationnel de production du journal. L'ouverture sert d'outil technique de pacification des services et de centralisation du processus autour d'une « chefferie » plus structurée (Hubé, 2007). L'injonction d'une plus forte hiérarchisation des sujets au sein des services modifie durablement le fonctionnement organisationnel en renforçant la structure des services autour de leurs responsables hiérarchiques. Même si la démonétisation de la signature de « Une » devenue rare enlève aux chefs une ressource de pouvoir (Simonnot, 1977 : 110-114), la place occupée par les pages d'ouverture, le rôle de la sélection au cours des conférences de rédaction et l'accroissement de ces réunions donnent aux chefs de service la gestion d'une incertitude de poids. L'attribution d'un volume plus ou moins permanent de pages réduit les tensions entre services pour l'obtention de colonnes nouvelles ; la composition des pages d'ouverture nécessite par ailleurs une plus grande coopération entre les rubricards d'un même service. L'accès en « Une » d'un journaliste passe nécessairement par le relais du chef de service qui centralise les demandes. Les conférences de rédaction sont devenues plus nombreuses et plus précoces dans la journée. De fait, le rubricard ne peut plus directement aller « négocier » sa place dans le journal auprès du directeur de la rédaction. La fonction de coordination revient alors aux responsables hiérarchiques du service. Enfin, en plus des transformations rédactionnelles, la période est marquée par des transformations techniques affectant des groupes professionnels non journalistes. Avec l'informatisation et l'apparition de nouvelles techniques de fabrication, les frontières entre différents métiers sont devenues beaucoup plus labiles. Certains, comme les linotypistes ou les « plombiers », ont disparu ; d'autres se sont transformés avec la PAO (production assistée par ordinateur). De fait, secrétaire de rédaction et monteur ont des fonctions désormais quasi similaires (Ruellan, Thierry, 1998). Les rédactions ont été contraintes dès 1985 de négocier avec le Syndicat du Livre quant à l'évolution de ces métiers. Au moment de leur nouvelle formule, *Le Monde* et *L'Alsace* ont créé des postes nouveaux d'éditeurs et de graphistes. Les autres quotidiens (*Le Figaro* ou *L'Humanité* par exemple) possèdent également leur « pôle éditorial ». L'ordre organisationnel poursuivi par ces entreprises vise une réorganisation des services renforçant un pôle « édition » au sein des rédactions, suivant un modèle initié par *Libération* (Blin, 2002). Il s'agit aussi d'adapter la rédaction à un modèle existant plus anglo-saxon avec la création de *copy-editor* en bout de chaîne éditoriale ; il est d'ailleurs significatif d'avoir changé le nom de la fonction ancienne de « secrétaire de rédaction » en une fonction « d'éditeur », directement emprunté au monde anglophone.

Conclusion

- 13 La « Une » est duale : elle est chargée d'apporter les informations importantes d'une journée au lecteur et elle est, dans le même temps, investie d'une fonction commerciale d'attraction du lecteur. En France, la crise permanente des quotidiens nationaux et régionaux a fini par faire de la modification des maquettes la méthode d'adaptation par excellence. Une note interne du *Monde* en 2005 de rappeler qu'en 1995, « il s'agissait alors de faire entrer *Le Monde* dans la modernité. Le succès de cette relance n'est plus à démontrer : nous avons gagné de 1995 à aujourd'hui plusieurs dizaines de milliers de lecteurs »²⁷. Mais moyens au service de (autant que résultat de) pratiques sociales, les transformations organisationnelles concomitantes aux évolutions des représentations de la « Une » ne doivent pas être oubliées à l'analyse car pour être effectives, les représentations doivent être portées par des acteurs puis mises en œuvre dans les pratiques des acteurs.

Références

- Alsène E., 1990, « Les impacts de la technologie sur l'organisation », *Sociologie du travail*, 3, pp. 321-337.
- Bail A., 2009, *Cosmétique rédactionnelle. Le marketing en charge de la modernisation de Nord Éclair*, mémoire d'Institut d'études politiques, Lille.
- Berger F., 1992, *Journaux intimes. Les aventures tragi-comiques de la presse sous François Mitterrand*, Paris, R. Laffont.
- Blin F., 2002, « Les secrétaires de rédaction et les éditeurs de *Libération*. Des journalistes spécialisés dans le journal », *Réseaux*, 111, pp. 163-190.
- Brin C., Charron J., Bonville J. de, dirs, 2004, *Nature et transformation du journalisme. Théorie et recherches empiriques*, Laval, Presses de l'université Laval.
- Brusini H., James F., 1982, *Voir la vérité. Le journalisme de télévision*, Paris, Presses universitaires de France.
- Champagne P., 2000, « Le médiateur entre deux Monde », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 131-132, pp. 8-29.
- Charon J.-M., 1989, « Managers au quotidien », *Médiaspouvoirs*, 16, pp. 112-123.
- 2004, « Le lecteur à satisfaire. Le marketing en presse magazine », pp. 19-45, in : Dreyer E., Le Floch P., dirs, *Le lecteur. Approche sociologique, économique et juridique*, Paris, Éd. L'Harmattan.
- Charpentier I., 2004, « Une pratique rare et sélective : la lecture de la presse d'information générale et politique », pp. 315-335, in : Legavre J.-B., dir., *La presse écrite : objets délaissés*, Paris, Éd. L'Harmattan.
- Clayman S.-E., Reisner A., 1998, « Gatekeeping in Action : Editorial Conferences and Assessments of Newsworthiness », *American Sociological Review*, 63, pp. 178-199.
- Delforce B., 1996, « Les journalistes et l'évolution des instruments de connaissance du public. Enjeux d'identité et de pouvoir », *Les Cahiers du journalisme*, 1, pp. 42-58.
- Duval J., 2004, *Critique de la raison journalistique. Les transformations de la presse économique en France*, Paris, Éd. Le Seuil.

Érignac H., 2000, *Quand Le Monde fait sa publicité*, mémoire de diplôme, Institut français de presse, Université Paris 2-Assas.

Esser F., 1999, « Tabloidization of News : a Comparative Analysis of Anglo-American and German Press Journalism », *European Journal of Communication*, 14, 3, pp. 291-324.

Éveno P., 2002, « Pourquoi et comment *Le Monde* a changé de maquette en 1995 ? », *Communication et langages*, 131, pp. 107-121.

Goulet V., 2004, « Le médiateur de la rédaction de France 2. L'institutionnalisation d'un public idéal », *Questions de communication*, 5, pp. 281-299.

Guérin S., 1991, « Information ou communication ? Le choix des "Unes" de couverture en France », pp. 90-92, in : Charon J.-M., Sauvageau F., dirs, *L'État des médias*, Paris, Éd. La Découverte/Médiaspouvoirs/CFPJ.

Guisnel J., 1999, *Libération. La biographie*, Paris, Éd. La Découverte.

Hubé N., 2004, « La conférence de rédaction du *Monde*. Une approche ethnographique de l'élaboration de la "Une" », pp. 191-210, in : Legavre J.-B., dir., *La presse écrite : objets délaissés*, Paris, Éd. L'Harmattan.

— 2007, « Face aux pairs. Centralisation des rédactions, contraintes de rôle et publicité des discussions », pp. 85-106, in : Dauvin P., Legavre J.-B., dirs, *Les publics des journalistes*, Paris, Éd. La Dispute.

— 2008, *Décrocher la « Une ». Le choix des titres de première page de la presse quotidienne en France et en Allemagne (1945-2005)*, Strasbourg, Presses universitaires de Strasbourg.

Hubé N., Kaciat N., 2005, « Les pages Société... ou les pages politiques en creux », pp. 189-211, in : Chupin I., Nollet J., dirs, *Les frontières journalistiques*, Paris, Éd. L'Harmattan.

Juhem P., 2001, « Alternances politiques et transformations du champ de l'information en France après 1981 », *Politix*, 56, pp. 185-208.

July S., 1997, « Préface », *La Une*, Libération, 1973-1997, Paris, Plon/Libération

Kaciat N., 2009, « La mort du séancier. Les transformations contemporaines des comptes-rendus parlementaires dans les quotidiens français », pp. 83-100, in : Ringoot R., Utard J.-M., dirs, *Genres journalistiques. Savoirs et savoir-faire*, Paris, Éd. L'Harmattan.

Lebaron F., 2000, *La croyance économique. Les économistes entre science et politique*, Paris, Éd. Le Seuil.

Marchetti D., Ruellan D., 2001, *Devenir journaliste. Sociologie de l'entrée sur le marché du travail*, Paris, Éd. La Documentation française.

Muller P., 2003, *Les politiques publiques*, Paris, Presses universitaires de France.

Nerone J., Barnhurst K.-G., 1995, « Visual mapping and cultural authority : Design changes in U.S. Newspapers, 1920-1940 », *Journal of Communication*, 45, 2, pp. 9-43.

Padioleau J.-G., 1976, « Systèmes d'interaction et rhétoriques journalistiques », *Sociologie du travail*, vol. 76, 3, pp. 256-282.

Pierru E., 2004, « "Effets politiques des médias" et sociologie prophétique. Pour une sociologie des rapports ordinaires à l'information politique », pp. 289-313, in : Legavre J.-B., dir., *La presse écrite : objets délaissés*, Paris, Éd. L'Harmattan.

Pinto L., 1984, *L'intelligence en action : le « Nouvel Observateur »*, Paris, Métailié.

Questions de communication, 2009, « Pathologies sociales de la communication », 15, pp. 7-110.

— 2009, « Journalistes et sociologues. Retour sur des luttes pour "écrire le social" », 16, pp. 7-130.

Ruellan D., Thierry D., 1998, *Journal local et réseaux informatiques. Travail coopératif, décentralisation et identité des journalistes*, Paris, Éd. L'Harmattan.

Simonnot P., 1977, « *Le Monde* » et le pouvoir, Paris, Éd. Les Presses d'aujourd'hui.

Souchier E., 1982, « Regard d'un sociologue sur la manchette du quotidien », *Presse actualité*, 160, pp. 26-31.

Tasle d'Helain G., 1990, « "Le Parisien" : l'innovation au quotidien », *Médiaspouvoirs*, 19, pp. 107-114.

Toussaint-Desmoulins N., 1989, « Comment le management vint aux médias ? », *Médiaspouvoirs*, 16, pp. 100-105.

Utard J.-M., 2001, « Les publicitaires : rationalités techniques et imaginaires professionnels », *Télévision et publicité*, INA/Dossiers de l'audiovisuel, 99, pp. 98-102.

NOTES

1. *Le Figaro économie*, « *Le Figaro*, un journal plus proche de ses lecteurs » (29/11/99, p. 8).
2. Les conclusions récentes des états généraux de la presse de janvier 2009 dans son *Livre vert* insistant sur l'*editing* pour « sauver » les rédactions en sont une trace visible même si, désormais, les rédactions préconisent d'autres solutions additionnelles comme le retour au journalisme de terrain ou font plus facilement encore appel aux capitaines d'industrie pour financer leurs journaux.
3. Cette contribution repose sur une analyse de documents recueillis dans les archives des rédactions du *Monde* et de *L'Alsace*, ainsi que sur des observations et des entretiens effectués dans cinq rédactions françaises entre 2000 et 2005 (pour plus de détails, voir Hubé, 2008).
4. *L'Alsace, projet éditorial 2000*, document interne (03/09/99, p. 13).
5. *Le Monde*, *Le Monde*, *Le nouveau « Monde »*, op. cit., p. 7. On trouve une formulation similaire trois ans plus tôt dans une note intitulée : *Un "Monde" plus "Monde"*, consultation de la rédaction, avant-propos pour la réunion du 6 juin (02/06/93 : 5) ; archives du service de documentation du *Monde*, carton « Maquette ».
6. *L'Alsace, projet éditorial 2000*, op. cit., p. 4. Le terme est en italique dans le document.
7. Maulde F. de, « La presse : "Maggiori de me voir si belle". Un entretien avec le Zorro du look », *Le Matin* (12/06/85).
8. Brigitte Billiard, responsable de la promotion du *Monde*. Voir érignac (2000 : 102).
9. Gérard Morax, directeur de la communication du *Monde*, cité dans : *Acte 2*, document interne, juin 1996, p. 78.
10. Au *Monde*, par exemple, le service marketing était doté en 1999 de 20 millions de francs, soit 1,5 % à 2 % du chiffre d'affaires.
11. July S., 1990, « Entretien », *Médiaspouvoirs*, 19, pp. 81-87.
12. *Le Monde*, *Le nouveau « Monde »*, *Acte 2*, document interne, juin 1996, p. 11. Le titre de cette contribution est un clin d'œil à cette référence.

13. *Libération*, *Principes d'édition*, document interne, oct. 1998, p. 9.
14. Mallaval C., « Magazines : c'est à qui décrochera la une », *Libération* (01/02/02, p. 28).
15. *Le Monde*, *Le tour du monde en 80 journaux*, supplément au *Monde* (05/12/03, p. XXVII).
16. *Libération*, Dictionnaire Le Robert, Libé. 30 ans de mots, supplément à *Libération* (16/12/03).
17. Chez le même éditeur, on compte un recueil des « Unes » de *L'Humanité* (1904-1998), du *Figaro* (1866-1998), du *Monde* (1944-1999). *Ouest-France* produit le sien en 2001 pour la période 1899-2000.
18. *Le Parisien*, *En un clin d'œil*, brochure publicitaire (2001 : 6). Entretien avec un rédacteur en chef, *Le Parisien* (12/02/02).
19. Entretien avec le directeur artistique, *L'Alsace* (31/01/2000).
20. *Le Parisien*, *En un clin d'œil*, brochure publicitaire (2001 : 8-9).
21. *Le Parisien*, *En un clin d'œil*, brochure publicitaire (1997 : 7).
22. Le lectorat (hors ventes à l'étranger) du *Figaro* se trouve à 59 % en Île-de-France, celui de *Libération* et du *Monde* à 58 %. Sources : Diffusion contrôle, diffusion payée 2001-2002.
23. Pour plus de détails sur les comptages, voir Hubé (2008).
24. *Le Monde*, *Le Style du Monde* (2002 : 71).
25. *Le Monde*, « Un "Monde" plus "Monde" ». Consultation de la rédaction – avant-propos pour la réunion du 6 juin », 2 juin 1993, note reprographiée, archives du service de documentation du *Monde*, p. 5.
26. Respectivement : Agnès Y., Croissandeau J.-M., *Lire le journal*, Saint-Julien-du-Sault, *Le Monde-Lobies*, 1979, pp. 135-136 ; *Le Monde*, *Lexique de la presse*, service des relations publiques, févr. 1991, archives du service de documentation du *Monde* ; *Le Monde*, *Portrait d'un quotidien*, supplément au quotidien, févr. 2000.
27. « À propos de la nouvelle formule », *Le Monde*, note interne (16/09/05).

RÉSUMÉS

Depuis les années 90, la presse quotidienne française multiplie les rénovations graphiques. En soi, pourtant, une nouvelle formule n'est pas quelque chose d'inédit. Mais, ces « adaptations » sont désormais réalisées dans un but stratégique : gagner des nouveaux lecteurs. Ce n'est qu'à partir de ces réformes que la première page d'un quotidien devient, en France, la « Une », véritable vitrine du journal, chargée d'attirer le lecteur par sa diversité, par le choix des photos ou des illustrations, par des titres plus courts. La « Une » apporte désormais une « valeur ajoutée » à la qualité du journal. « La forme, c'est le fond¹ » explique la direction de la rédaction du *Monde* en 1996. Pour faire face à la crise, les rédactions font appel à deux groupes de professionnels qui vont amener avec eux ce discours : des managers de presse et des professionnels du graphisme. Mais ces changements de forme ont aussi des effets sur l'organisation du travail de ce journalisme de communication.

Since the 1990s, French quality press has been considerably modifying its design and content. "New formulas" are realized with audience oriented and managerial goals. French quality journalism changes its discourse. The frontpage becomes a showcase for the newspaper, not made-up to inform the readers but, on the contrary, supposed to attract them with the diversity of the news offer and of the illustrations. "Design is content", as the former chief editor of *Le Monde* wrote in a comment in 1995. But these design modifications have also impacts in the news production. Non-journalistic staffs (managers and marketing experts) have been employed to

face the crisis and to propose new solutions. These design reforms have changed the organization of the *newsgathering* in order to “rationalize” the copy-flow. This rationalization has also impact on the way journalists work.

INDEX

Mots-clés : journalisme de communication, management des medias, marketing, presse quotidienne

Keywords : communication journalism, newspaper, frontpage, marketing, media management

AUTEUR

NICOLAS HUBÉ

Centre de recherches politiques de la Sorbonne

Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

nicolas.hube@univ-paris1.fr