



**HAL**  
open science

# Un “ gouvernement des journalistes par le Pouvoir politique ” par défaut ?

Matthieu Lardeau

► **To cite this version:**

Matthieu Lardeau. Un “ gouvernement des journalistes par le Pouvoir politique ” par défaut ?. Sur le journalisme, 2013, 2 (2), pp.94-107. 10.13140/2.1.2160.8325 . halshs-01290901

**HAL Id: halshs-01290901**

**<https://shs.hal.science/halshs-01290901>**

Submitted on 16 Dec 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



# Un « gouvernement des journalistes par le Pouvoir politique » par défaut ?

MATTHIEU LARDEAU

Maître de conférences  
Université Blaise Pascal  
CRCGM  
matthieu.lardeau@essec.edu



Pour nourrir la réflexion sur le « gouvernement des journalistes », cet article propose de questionner un aspect particulier du journalisme en France : les tentatives manifestées par des journalistes de gouverner, gérer « leurs » journaux de manière autonome par rapport au Pouvoir politique. À travers les sociétés de journalistes (SDJ) ou la recherche de modes de gestion conformes aux pratiques managériales régissant les entreprises privées. Ces projets s'opposent pour partie aux actions continues des acteurs politiques qui préservent, depuis 1944, un système législatif, administratif et politique de régulation de la presse reposant sur une forte interdépendance entre acteurs politiques et journalistes (Charon, 1991, 1994 ; Le Bohec, 1997 ; Lemieux, 2000 ; Chupin et Nollet, 2006).

La question du gouvernement des journalistes est ici posée sous l'angle de la gouvernance des journaux, par les journalistes et pour les journalistes. La gouvernance d'entreprise (ou *corporate governance*<sup>1</sup>) enferme une approche fortement *practice-oriented* en conduisant à s'intéresser prioritairement aux modalités, modes concrets d'organisation, de gestion et de management des organisations et des hommes et conséquemment à rechercher le meilleur mode de gestion qui unit rationalisation et efficacité contrôlées. Cette approche s'oppose donc au gouvernement du journalisme qui relève de mesures et pratiques développées par les autorités

## Pour citer cet article

### Référence électronique

Matthieu Lardeau, « Un « gouvernement des journalistes par le Pouvoir politique » par défaut ? », *Sur le journalisme, About journalism, Sobre jornalismo* [En ligne], Vol 2, n°2 - 2013, mis en ligne le 15 décembre 2013.

URL : <http://surlejournalisme.com/rev>

politiques et publiques pour encadrer, de manière indirecte, le travail des journalistes et, plus largement, réguler le secteur de la presse et des médias d'information.

Pour traiter cette question, nous portons le regard sur une période riche de débats sur le journalisme et la gestion des journaux en France – les décennies 1950 à 1970 principalement – qui peuvent être retracés dans la littérature professionnelle et la littérature grise. La littérature professionnelle couvre les ouvrages publiés par des journalistes et professionnels des médias ; la littérature grise réunit les rapports remis aux autorités politiques et publiques. Cette double littérature mérite une analyse particulière parce qu'elle reste négligée par les études académiques sur la presse et le journalisme, alors même qu'elle établit les variables qui définissent encore aujourd'hui la question de la gestion des entreprises de presse.

Notre méthode de recherche repose principalement sur l'analyse de contenu qualitative de cette double littérature parue principalement entre les décennies 1950 à 1970 : d'une part, les principaux rapports publics traitant de l'économie ou de la gestion des entreprises de presse et remis aux autorités gouvernementales ; d'autre part, les principaux ouvrages publiés par des journalistes français (ou professionnels des médias d'information), depuis la Libération, qui développent des réflexions approfondies sur les questions de gestion des médias d'information.

L'analyse de cette double littérature permet de montrer combien la question du gouvernement des journalistes ne peut se réduire à des approches binaires mais relève d'une réalité plus complexe : un gouvernement des journalistes par le Pouvoir politique par défaut, dans le sens où les acteurs dominants du secteur des médias d'information ne cherchent pas véritablement à rompre l'interdépendance structurelle qui les lie avec les acteurs politiques.

---

#### LA GOUVERNANCE DU JOURNALISME EN PÉRIODE DE CHANGEMENT INSTITUTIONNEL

---

Depuis quelques années, la presse quotidienne d'information en France connaît les prémices d'un *changement institutionnel* qui se traduit notamment par l'existence de deux processus, souvent corrélés, à l'œuvre dans ce secteur : la *managérialisation* (Underwood, 1993 ; Gade, 2004) et la *marketisation* (McManus, 1994 ; Baldasty, 1992 ; Sotiron, 1997) des modalités de gestion et de gouvernance des entreprises de presse et des salles de rédaction.

La managérialisation relève d'un processus qui consiste à rationaliser le fonctionnement et la gestion des organisations (ici, les rédactions et des entreprises de presse) pour les rapprocher des modalités de gestion d'une entreprise privée concurrentielle classique : recherche de l'efficacité organisationnelle maximale pour atteindre une rentabilité commerciale et financière prédéfinie. Ce processus passe notamment par un rôle accru dévolu aux journalistes-managers (journalistes exerçant également des fonctions managériales<sup>2</sup> : Giles, 1987 ; Underwood, 1993 ; Gade, 2004) qui doivent mettre en œuvre les outils et modalités de gestion du management d'entreprise.

Le processus de marketisation insiste sur les modalités qui mettent en place des organisations et des pratiques professionnelles *market-oriented*. Il s'agit alors d'orienter toute l'organisation vers la réalisation d'un objectif premier : répondre à la demande du marché en proposant des produits répondant aux attentes et besoins des clients et satisfaire les managers et actionnaires en dégageant la rentabilité financière la plus élevée possible.

À travers ce double processus, une marge de manœuvre plus grande revient aux gestionnaires (*lato sensu*) de la presse (investisseurs, actionnaires, top managers) qui souhaitent – au moins dans leurs discours – faire évoluer le modèle économique et gestionnaire de la presse quotidienne. Il s'agit d'inscrire pleinement ces entreprises dans l'économie de marché libérale et redéfinir ses relations avec les Pouvoirs politiques et publics qui, depuis 1944, régulent fortement l'économie de la presse (de Tarlé, 1980 ; Charon, 1991 ; Eveno, 2003 ; Le Floch et Sonnac, 2005 ; Schwartzberg, 2007).

Notre question de recherche invite donc à analyser comment les journalistes et institutions publiques intervenant dans le champ de la presse, mus par leurs propres logiques, appréhendent et cherchent à orienter ce changement institutionnel dont certaines prémices étaient perceptibles, depuis plusieurs décennies, dans la littérature professionnelle et la littérature grise débattant de la gestion des entreprises de presse.

---

#### NÉO-INSTITUTIONNALISME ET LOGIQUES INSTITUTIONNELLES CONCURRENTIELLES

---

Nous mobilisons la théorie néo-institutionnelle pour construire et définir notre cadre d'analyse, en particulier les travaux focalisés sur les processus de changement institutionnel qui peuvent

être saisis à travers le changement de logique institutionnelle dominante.

Le concept de *logique institutionnelle*, central dans le néo-institutionnalisme (Greenwood et al., 2008 ; Thornton, 2004 ; Thornton, Ocasio et Lounsbury, 2012), permet de décrire les pratiques et croyances propres aux institutions fortement rationalisées. Nous retenons la définition intégrative proposée par Thornton et Ocasio (1999 : 804) : « *the socially constructed, historical patterns of material practices, assumptions, values, beliefs, and rules by which individuals produce and reproduce their material subsistence, organize time and space, and provide meaning to their social reality.* »

Les logiques constituent donc les règles, matérielles et symboliques, d'un champ organisationnel : une logique institutionnelle agit comme « *une constellation de croyances et de pratiques que les acteurs d'un même champ considèrent comme communes*<sup>3</sup> », une justification donnée aux actions des individus et organisations. Elles agissent comme des modèles ou schémas (des construits historiques et sociaux) de pratiques, convictions, croyances, valeurs et normes par lesquelles individus produisent et reproduisent leur existence matérielle, organisent le temps et l'espace, et fournissent une signification de la réalité sociale.

Le *changement institutionnel* peut être appréhendé à travers le conflit de logiques institutionnelles — chaque acteur cherchant à imposer ou maintenir dominante la logique la plus conforme à ses intérêts, activités et aspirations — et se traduit par un changement profond de la logique institutionnelle dominante. On peut ainsi constater, au sein du secteur de la presse quotidienne d'information, une érosion de la robustesse de la logique éditoriale dans la gestion des entreprises de presse au profit soit de la logique commerciale ou de la nouvelle logique hybride qui entre en conflit avec la logique éditoriale dominante.

La *logique éditoriale* illustre la situation dans laquelle un journal reste majoritairement gouverné par les valeurs et principes, définis et tenus par les journalistes, qui caractérisent la profession journalistique et la production d'information ; dans cette logique, le Pouvoir politico-administratif n'est pas absent en raison des liens traditionnels, plus ou moins formels et appuyés, entre les responsables de rédactions de journaux et ceux de partis politiques. La *logique commerciale* consiste à diriger prioritairement des journaux à partir de principes commerciaux et de plus en plus financiers au profit des actionnaires, à l'instar de toute entreprise privée opérant sur un marché concurrentiel. La *logique hybride* cherche à proposer une politique de gouvernance qui vise

à atteindre durablement la rentabilité commerciale et financière des entreprises de presse, sans pour autant renoncer aux exigences fondamentales contenues dans les valeurs et principes du journalisme d'information.

C'est donc dans cette configuration d'un changement institutionnel que nous étudions comment le Pouvoir politico-administratif et les journalistes traitent de la question de la gouvernance du journalisme à travers leurs réflexions contenues dans la littérature professionnelle et la littérature grise.

Dans un premier temps, nous proposons une revue de la littérature professionnelle et grise permettant de faire ressortir les différentes logiques institutionnelles à l'œuvre. Puis nous discutons cette littérature, qui fait encore sens aujourd'hui, à la lumière du changement institutionnel en cours dans la presse, en montrant notamment combien cette double littérature a contribué à borner les débats sur la gestion des entreprises de presse.

---

#### DES DÉBATS SUR LE MANAGEMENT INITIÉS PAR LES JOURNALISTES

---

Le débat qui porte sur les SDJ, occupant essentiellement les décennies 1950 à 1970, s'insère dans un contexte plus général de réflexions menées par les professionnels de la presse sur la pérennité du modèle économique de la presse quotidienne française.

Hubert Beuve-Méry et Noël Jacquemart apparaissent comme les deux premiers journalistes à alerter publiquement sur l'urgence de se pencher sur les aspects économiques et de gestion des journaux, et pas uniquement sur la dimension éditoriale et politique.

Beuve-Méry, directeur du *Monde*, alerte publiquement sur l'absence de statut juridique spécifique pour les entreprises de presse et la négligence généralisée de leurs aspects économiques et de gestion. Il reproche aux journaux dits « issus de la Résistance » « *de ne pas avoir mis l'accent dès le départ sur les conditions d'une bonne gestion commerciale. Cela eut été d'autant plus facile que, dans la première période, tous les journaux gagnaient de l'argent. (U) ne gestion impeccable [eut assuré] la prospérité des entreprises contestées* » (1947 : 730).

Jacquemart (1948), journaliste et éditeur, dresse le même constat, implacable, et plus étoffé, laissant déjà entrevoir les difficultés à venir de la presse quotidienne. Il prévoit que le statut spécifique (juridique et économique) réclamé pour la presse ne sera pas voté — parce que ne correspondant pas

aux intérêts politiques des partis au pouvoir dans l'après-guerre — ce qui va bloquer durablement les réflexions sur les modes de gouvernance de la presse.

Un double constat qui laisse déjà entrevoir la volonté des autorités politiques de s'ingérer, même indirectement, dans la gouvernance de la presse. Une ingérence, plus ou moins prononcée, défendue à la même période par d'autres journalistes représentant la position dominante de l'époque : demandes d'une loi garantissant un statut « politique » particulier pour la presse (Lapierre, 1947; Clause, 1951), défense du journalisme comme activité de service public financée par des aides publiques (Féron, 1955; Schwœbel, 1968; Lepape, 1972), application de l'autogestion syndicale à la presse (Boris 1975), la domination du secteur par le syndicat du « Livre CGT » (Faucier 1965).

### **Un débat dominé par la question de la SRM**

Dans la décennie 1960, la presse en France connaît un débat majeur : celui portant sur les sociétés de journalistes ou de rédacteurs (SDJ ou SDR) et de leurs pouvoirs dans la gestion des journaux (Martin, 1991; Ruellan, 2012; Stern, 2012).

Ce débat prend racine dans la constitution de la première SDJ, en 1951, au *Monde* (la SRM) pensée et promue par Schwœbel (1968). Considérant qu'un journal ne peut pas être géré comme une entreprise commerciale classique, Schwœbel préconise un partage du pouvoir de gestion des entreprises de presse entre actionnaires, dirigeants et journalistes. Il confie néanmoins à ces derniers l'essentiel du pouvoir de gestion des journaux. À la recherche d'une « information objective » soustraite du pouvoir de l'État et d'actionnaires mercantiles, il considère qu'informer sérieusement et gagner de l'argent reste incompatible ! L'auteur plaide ainsi pour l'existence de SDJ fortes et l'instauration de sociétés de presse à lucrativité limitée et à participation des journalistes (SPLL) vues comme un service public qui ne soit pas sous la tutelle des pouvoirs publics. Toutefois, il reste une question majeure en suspens : les journalistes n'étant pas en mesure d'apporter les capitaux nécessaires à l'époque, qui financera ces SPLL ? En l'absence de capitaux privés suffisants, il reviendrait donc à l'État de suppléer les entrepreneurs privés pour assumer la gestion des journaux et conséquemment la gouvernance des rédactions (ce qui interviendra plus tard, notamment via les aides financières étatiques). Schwœbel défend donc la prééminence de la logique éditoriale comme mode de gestion de la rédaction des journaux dans lequel le Pouvoir politique peut intervenir.

Ce débat se poursuit au début des années 1970, au *Figaro*. Brunois (1973 : 10) relève que le passage d'une presse artisanale à une presse industrielle dans l'après-guerre aurait nécessité de se préoccuper, prioritairement, des questions de gestion mais qu'« une complicité du silence [qui] s'est institutionnalisée entre propriétaires, journalistes, cadres et employés, pour faire taire en public leur propre autocritique et sauvegarder leurs privilèges, sans pour autant se soucier de l'entreprise et du lecteur ».

Perier Daville (1976, 1978), journaliste et fondateur-président de la SDJ du journal, analyse « l'accord Brisson » de 1950 (du nom de l'emblématique directeur de la rédaction de l'époque) qui, en contrepartie d'une liberté absolue laissée à la rédaction dans la gestion de ses questions internes et de son indépendance éditoriale, laisse les actionnaires jouir des bénéfices financiers. Une dichotomie que regrette Perier Daville qui constate la difficulté extrême de réunir les deux logiques — celle de la rédaction (logique éditoriale) et celle des actionnaires (logique commerciale) — qui tendent à s'ossifier dans des paradigmes idéaux éloignés de la réalité de la gestion d'une rédaction qui requiert une forme de troisième voie managériale (logique hybride) réclamée par les deux auteurs.

### **Des approches managériales défendues par des journalistes-managers**

La décennie 1970 voit la parution d'ouvrages de journalistes et de gestionnaires de presse qui insistent sur la dimension gestionnaire et managériale de la presse : à ce titre, ils apparaissent largement minoritaires dans la profession journalistique qui reste largement étrangère à ces préoccupations. Ces auteurs ne parlent plus des SDJ mais recherchent la bonne gouvernance permettant d'assurer indépendance éditoriale et rentabilité commerciale, à travers l'efficacité managériale et en dehors de toute intervention de l'État ou d'autorités publiques.

Les auteurs identifient les différents freins à la mise en œuvre d'une bonne gouvernance de leurs entreprises et rédactions qu'il convient de lever pour rapprocher le mode de gestion de ces dernières de celui d'une entreprise privée concurrentielle :

(a) l'absence d'intégration des journaux au sein de puissants groupes industriels (Fauvet, *in* Boegner, 1973 : 20-21 ; Boegner, 1976 ; Lazareff, *in* Perier-Daville, 1978 : 18 ; Morgaine, 1971 ; Jamet, 1996 ; Wouts, 1990 ; Tardieu, 2003) : ces auteurs avancent que l'appartenance à de puissants groupes offre sécurité financière, bonnes conditions de gouvernance et donc stabilité aux journalistes qui, n'ayant pas à

« se soucier du lendemain », peuvent d'autant mieux préserver leur indépendance éditoriale ;

(b) l'absence de marketing « scientifique » et de véritables relations construites avec les marchés (Voyenne, 1962 ; Morgaine, 1971 ; Texier, 1971 ; Archambault, 1971 ; Servan-Schreiber, 1972 ; Pigasse, 1975, 1991 ; Tardieu, 2003) : cet aspect est plus particulièrement soulevé par les professionnels (journalistes et/ou managers) qui gèrent eux-mêmes des journaux. Ils reconnaissent donc la nécessité, comme pour toute entreprise privée, de faire passer, la politique et la stratégie de développement de l'entreprise de presse, même *a minima*, sur une dimension marketing préalable indispensable à la conduite d'une bonne gouvernance ;

(c) le management lacunaire des entreprises et des rédactions et l'absence de véritable coordination entre administration et rédaction (Boegner, 1969, 1973 ; Morgaine, 1971 ; Servan-Schreiber, 1972 ; Brunois, 1973 ; Pigasse, 1974 ; Chapier, 1974 ; Perier-Daville, 1976 ; Roux, 1985 ; Jamet, 1996 ; Morrot, 2000 ; Tardieu, 2003) : ces auteurs (journalistes pour la plupart) montrent que la presse souffre d'un manque cruel de (bon) management. Il serait vain toutefois d'appliquer les méthodes, pratiques et outils hautement rationalisés et standardisés du management contemporain : la presse, comme toute activité concurrentielle, requiert d'être gérée de manière rationnelle, en recherchant l'efficacité stratégique, commerciale et financière ;

(d) les conflits de pouvoir internes reposant sur des intérêts catégoriels ou politiques, au sein des rédactions ou entreprises de presse, affectent la bonne gestion stratégique de celles-ci (Perier-Daville, 1976, 1978 ; Legris, 1976 ; Simonnot, 1977 ; Berger, 1992 ; Bothorel, 1996 ; Morrot, 2000, 2001 ; Péan et Cohen, 2003 ; Rollat, 2003 ; Fottorino, 2012) : la majorité de ces auteurs plaide pour une déconnexion, une séparation des liens traditionnels entre journaux et rédactions avec le personnel politique. Le but est d'acquérir une autonomie, une indépendance plus propres à la définition d'un modèle économique, organisationnel et professionnel des journaux plus adapté aux contraintes et exigence de marché.

La majorité de ces journalistes défend l'idée de la prééminence d'une logique institutionnelle hybride sur la seule logique éditoriale qui domine le secteur de la presse d'information depuis la Libération (Lardeau, 2011). Dans les réflexions de ces auteurs, cette logique hybride permet de dépasser la logique éditoriale qui éloigne la gestion des journaux des réalités commerciales et marchandes et la laisse trop dépendante des acteurs politiques (notamment à travers une forte politisation des rédactions et une

dépendance croissante du modèle économique des aides financières publiques).

---

#### UN GOUVERNEMENT DES JOURNALISTES ENTRETENU PAR LE POUVOIR POLITIQUE

---

À propos de la littérature grise, nous identifions quatre commanditaires principaux à l'origine de cette production : le Premier ministre, le ministre de la Culture et de la Communication par l'intermédiaire de la direction du Développement des médias (devenue direction générale des médias et des industries culturelles), le Parlement et le Conseil économique et social (CES devenu Conseil économique, social et environnemental).

Parmi les nombreux rapports commandés par ces institutions que nous avons pu consulter, nous avons retenu les plus illustratifs, publiés entre les décennies 1970 et 2000<sup>4</sup>. Les rapports Lindon (1970) et Serisé (1972) sont les premiers à paraître, avant que le CES publie quatre rapports traitant de l'économie de la presse.

#### Les commissions Lindon (1970) et Serisé (1972)

Le rapport Lindon (décembre 1970) a pour origine une demande du Premier ministre de l'époque, Jacques Chaban-Delmas, qui attend des propositions pour tenter d'enrayer la crise économique de la presse d'information qui apparaît dès la décennie 1960. Le rapport reconnaît l'existence d'une trentaine de SDJ actives en France en 1970 et résume leurs revendications en trois points : détenir une part de propriété des journaux pour être associées à la leur gestion ; soustraire les entreprises de presse des règles de gestion classiques des entreprises concurrentielles en les plaçant sous un nouveau statut juridique à créer, celui de Société à lucrativité limitée<sup>5</sup> ; créer un Fonds National pour gérer de manière collective le papier et l'impression des journaux.

La commission Lindon (*Esprit*, 1971b) qui rend ses conclusions rejette l'ensemble de ces revendications tout en reconnaissant la nécessité de prendre en compte le point de vue des SDJ dans la nomination des dirigeants des journaux (sans aller jusqu'à leur accorder un droit de veto ou une minorité de blocage) et la discussion des grandes questions stratégiques (sans aller jusqu'à entériner la cogestion demandée ni faire du cas du *Monde* un cas généralisable).

Et le rapport final de conclure, mi chèvre-mi chou, à la possibilité de définir plusieurs modèles de statut de l'entreprise de presse, associant ou non des SDJ à la gestion du journal. La commission exclut de remettre en cause les droits de propriété des jour-

naux (rejet du principe de la cogestion généralisée) et d'inclure les journaux d'information dans les services publics.

Mais ce rapport n'aura pas d'effets juridiques, les ardeurs réformatrices de Chaban-Delmas étant freinées par une partie de la classe politique de l'époque.

Cette résistance au changement manifestée par la classe politique dirigeante se retrouve dans le rapport Serisé de 1972, remis au Premier ministre, qui porte principalement sur l'évaluation des aides publiques aux entreprises de presse. Le sujet est donc extrêmement sensible car ce rapport, potentiellement, peut remettre en question l'équilibre sur lequel repose le système de la presse. Selon Perier Daville (1976), le rapport est remis après six mois de travail et se divise en deux parties : un bilan chiffré des aides publiques à la presse et les réformes possibles. Le rapport rappelle que les aides sont à la fois politiques et économiques et se justifient par les difficultés financières rencontrées par la presse.

Mais dès qu'on aborde les réformes éventuelles, les pressions pour ne pas modifier le statu quo se sont exercées sur les membres de la commission : en conséquence, ils adoptent des préconisations de changement qui contiennent les éléments pour les rendre inefficaces. Dans la plus pure tradition politico-administrative française, on sauve la face auprès de l'opinion publique en annonçant des mesures réformatrices (on respecte ainsi la lettre de mission donnée à la commission qui invite à des réformes) mais, dans le même temps, on laisse se développer les procédés et techniques d'arguties juridiques et administratives qui, *de facto*, ne permettront pas de mettre en place ces mesures ; ainsi les acteurs dominants, politiques et dirigeants de journaux, du système intéressés par le statu quo sont satisfaits.

Comme le font remarquer Boegner (1973) et Perier Daville (1978), ces travaux resteront confidentiels<sup>6</sup> : ils touchent aux fondements du statut de la presse mais aussi aux relations entre Pouvoir politique et presse.

### **Rapports commandés par le Conseil économique et social**

Quatre rapports ou avis sur la presse ont été présentés au sein du CES, entre 1974 et 2005<sup>7</sup>, et ont nourri les réflexions des autorités ministérielles sur la presse.

Le premier, remis en 1974 par Michel Drancourt, fait le point sur la situation économique de la presse et propose des mesures d'amélioration de son état. Ce rapport (Drancourt, 1974) fait suite aux vives inquiétudes manifestées à l'époque sur l'avenir des

journaux confrontés à une grande fluctuation de leur situation économique. Il reste essentiellement descriptif de la situation macroéconomique du secteur de la presse française ; il note que les informations statistiques relatives à la gestion économique, financière et comptable des entreprises de presse font encore trop largement défaut en France et invite les entreprises de presse bénéficiant d'aides publiques à publier annuellement leurs bilans économiques et comptables.

Le deuxième rapport, demandé par le Gouvernement et confié à Georges Vedel, est remis en 1979. Le rapport (Vedel, 1979) repose grandement sur l'assertion suivante : « *sauf exceptions, la situation financière des entreprises de presse ne paraît pas inquiétante* » (sic). En se fondant sur des sources lacunaires (essentiellement les quelques données transmises par les groupes de presse et tirées d'études statistiques conduites par des organismes étatiques ou professionnels), le juriste Vedel conclut à une « *rentabilité satisfaisante* » et « *une structure financière très saine* » de ces entreprises. Ce constat, qui va à l'encontre de la majorité des études et observations établies par les professionnels du secteur à l'époque, n'entre pas volontairement dans la réalité précise et complexe de la gestion de ces entreprises.

Jean Miot, journaliste et ancien patron de l'AFP et du *Figaro*, remet son rapport en 1999 (Miot, 1999) qui constitue un catalogue classique de bonnes intentions sans appeler à une réforme radicale du modèle économique et de gestion sur lequel repose la presse quotidienne.

Enfin, c'est au secrétaire général de la Filpac CGT, Michel Muller, en 2005, de remettre son rapport (Muller, 2005) qui défend le système d'organisation du secteur hérité de la Libération (dont il revendique l'héritage et souhaite le prolonger). Il plaide pour l'éloignement des grandes fortunes de la presse et défend l'objectif prioritaire de maintenir un système de régulation politique destiné à assurer le pluralisme de la presse qui participe du bon fonctionnement démocratique. L'auteur n'aborde jamais les questions de gestion, de management, de marketing (les termes apparaissent rarement et toujours de manière négative).

---

### **UNE GOUVERNANCE DU JOURNALISME DÉLAISSÉE PAR LA PROFESSION**

---

Au sein de ces deux types de littérature, on peut identifier deux positions tranchées : les partisans du maintien d'une régulation forte du secteur de la presse par l'État et le Pouvoir politico-administratif (notamment via la distribution des nombreuses

aides publiques, directes et indirectes, à la presse) qui s'opposent à ceux qui souhaitent inverser ce principe pour adopter celui du libéralisme économique – ou à tout le moins déréguler en partie le secteur – et initier de nouveaux modes de gouvernance des entreprises de presse et des rédactions.

### **Entre gouvernement par le Politique et gouvernance par le Marché**

Les partisans de la première position se retrouvent essentiellement au sein de la majorité des acteurs politiques, syndicats d'ouvriers et de journalistes, des dirigeants des journaux les moins solides financièrement et d'une grande partie des journalistes. Ces acteurs défendent le maintien d'une régulation du marché de la presse par les acteurs politiques et publics à travers une diffusion égalitaire des journaux, le maintien des avantages acquis des employés du secteur (pour les journalistes : droits d'auteur, clause de conscience, abattement fiscal, etc.), ainsi que le maintien des aides financières de l'État. Si ces acteurs reconnaissent que le système mis en place à la Libération a fait son temps, ils défendent toujours le principe qu'un journal reste avant tout une œuvre intellectuelle. Les considérations économiques et gestionnaires doivent rester secondaires pour ne jamais interférer dans le processus de production de l'information.

Dans cette optique, on rejette le marketing et le management perçus comme les chevaux de Troie d'une prise de pouvoir des actionnaires sur les journaux au détriment des journalistes et de la transformation des contenus « sérieux » en contenus plus vendeurs (domination de la logique commerciale). Un journal doit être gouverné par les valeurs et principes journalistiques et reposer sur une ligne éditoriale politisée voire partisane (logique éditoriale) et si l'entreprise de presse n'est pas profitable, il revient à l'État de combler les déficits (le journalisme relevant d'une mission d'intérêt général, voire d'un service public, doit être protégé des lois du marché).

À l'opposé, certains dirigeants de grands journaux, propriétaires et actionnaires des groupes de presse puissants défendent l'idée qu'un journal constitue aussi (ou d'abord) une entreprise qui doit donc être gérée de manière à réaliser suffisamment de profits pour assurer sa pérennité, sans avoir recours aux aides de l'État, par le seul jeu concurrentiel – la loi de l'offre et de la demande – sur le marché de la presse. C'est au sein de cette approche qu'on retrouve, sans surprise, les plus ardents défenseurs (au moins dans les discours) d'une introduction avancée du marketing (pour mieux connaître le lectorat et être mieux à même de satisfaire ses besoins et

attentes en matière de consommation d'information) sans aller nécessairement jusqu'à souhaiter que le marketing définisse prioritairement le contenu.

Pour y parvenir, on y défend une véritable révolution managériale dans le sens où ses défenseurs souhaitent promouvoir des modes de gestion des équipes, des produits et de l'entreprise plus conformes aux pratiques des entreprises en dehors du marché de la presse ou *a minima* à celles par exemple pratiquées dans la presse magazine (logique commerciale).

### **Une réflexion sur la gouvernance de la presse d'information en déshérence**

Nos principaux résultats de la revue de littérature montrent que les propositions des journalistes en matière de gouvernance des rédactions et journaux présentent trois dimensions.

(1) Ces propositions ou actions restent largement inexploitées par les journalistes eux-mêmes dans leurs revendications d'une meilleure gestion de leurs entreprises de presse. La revue de littérature établie apparaît très riche et montre que nombre de journalistes et managers de presse, bien que minoritaires, ont contribué au débat public, durant plusieurs décennies, sur la gouvernance des médias d'information, des rédactions.

Néanmoins, ces réflexions n'ont pas initié de changement institutionnel managérial au sein de la presse d'information, notamment la presse quotidienne (il en va différemment de la presse magazine et newsmagazine). Les SDJ n'apparaissent pas comme des lieux de réflexions ou d'initiation du changement mais bien plutôt des lieux de préservation du pouvoir des journalistes de gouverner leurs rédactions selon des modalités classiques mêlant logique de corps et logique d'affrontement avec les actionnaires et/ou logique politique ou politicienne (Perier Daville, 1976, 1978 ; Legris, 1976 ; Simonnot, 1977 ; Berger, 1992 ; Péan et Cohen, 2003 ; Rollat, 2003 ; Schwartzberg, 2007). De même, la presse quotidienne (ou même hebdomadaire) d'information n'a pas véritablement créé de types d'organisations ou de modes de gouvernance spécifiques permettant de gérer leurs journaux, voire leur profession, en cherchant à concilier logiques commerciales et éditoriales (au sein d'une logique hybride).

(2) Ces propositions ou actions entrent bien souvent en opposition avec les politiques de nouveaux actionnaires ou directions de journaux et plus encore avec les projets des autorités politiques et publiques qui cherchent à encadrer l'autonomie de la profession journalistique. Les commissions Lindon (1970)



et Serisé (1972) illustrent la manière dont le Pouvoir politique s'empare d'une question relative à la profession journalistique pour la mettre en débat... dans le but de mieux l'enterrer. Il s'agit de « sauver la face » auprès de l'opinion publique en annonçant des mesures réformatrices (on respecte ainsi la lettre de mission donnée à la commission) mais, dans le même temps, on laisse se développer les procédés juridiques et administratifs qui annihileront lesdites mesures.

Depuis, les États généraux de la presse de 2008, convoqués par le président de la République, n'ont pas plus accouché de mesures concrètes sur le changement de gouvernance des entreprises de presse. Bien au contraire, ce rendez-vous majeur a consolidé le statu quo en matière de modèle économique et de gestion de la presse (via notamment le renforcement du système des aides publiques à la presse).

(3) Ces propositions ou actions n'ont eu *in fine* aucun impact substantiel sur les représentants des différents acteurs impliqués (syndicats de journalistes, propriétaires, autorités politiques et administratives). Unis dans une configuration d'interdépendances, ils se rejoignent pour contenir l'émergence d'un gouvernement des journalistes par les journalistes au profit d'un gouvernement des journalistes par défaut assuré par les autorités publiques. Cette situation reste fondamentalement peu contestée par la majorité des journalistes caractérisée par leur faible attrait marqué pour les questions de gestion et de management, depuis de longues décennies.

Bien que de nombreux journalistes et journalistes-managers ont réfléchi, souvent de manière approfondie, sur la réforme de modes de gestion et de gouvernance de la presse (ses journaux et ses entreprises), de la Libération aux années 1980, ce travail de réflexion n'a pas été véritablement suivi d'effet au sein de la profession — excepté dans les cas des SDJ dont l'influence diminue progressivement — alors même que, depuis quelques décennies, le modèle économique de la presse quotidienne d'information montre ses défaillances et requiert donc de repenser et redéfinir notamment la gestion stratégique et managériale de cette presse.

Par ailleurs, si la production éditoriale des journalistes a été riche sur les questions d'économie et de gestion de la presse et du journalisme entre les décennies 1950 et 1970 principalement, celle-ci s'est tarie depuis la décennie 2000 : les derniers ouvrages centrés sur ces questions traitent de la crise au Monde de 2003 (Péan et Cohen, 2003 ; Rollat, 2003).

## Un désintérêt pour le management au cœur même des salles de rédactions

Ce désintérêt n'apparaît pas que dans la production éditoriale ; il se constate également au sein des rédactions, dans le travail quotidien des journalistes et journalistes-managers<sup>8</sup>, dont l'observation et l'analyse montrent une faible appétence pour l'exercice des fonctions managériales et de gestion et la réflexion sur ces problématiques.

Ainsi, des responsables de rédactions de quotidiens nationaux pointent un problème relatif aux postes de chefs de service, premiers postes à fortes responsabilités managériales. Ils intéressent de prime abord « *de nombreux candidats, de bons journalistes, qui s'imaginent être de bons managers alors que ce n'est pas le cas. On note une absence de connaissances minimales et de véritable appétit pour la partie managériale de la fonction de chef de service. Nous avons donc des difficultés à recruter des profils correspondant aux postes de management de rédaction*<sup>9</sup> ».

Même quand les rédactions mettent en place des sessions de formations en gestion d'équipe et management de produit destinées aux (futurs) journalistes-managers, l'intérêt pour la gestion et le management ne se diffuse pas au sein des rédactions. Un chef de service d'une rédaction nationale, pourtant doté d'une longue expérience entrepreneuriale et managériale, témoigne : « *on nous demande d'être des managers, de faire prendre conscience à nos journalistes de l'importance de la partie commerciale, de l'apport possible du marketing, de prendre conscience de l'équilibre économique et financier du journal. Je ne suis pas contre, mais les journalistes ne montrent toujours pas d'intérêt véritable pour ces questions.*<sup>10</sup> »

« *J'ai choisi d'être journaliste, explique un rédacteur expérimenté d'un quotidien national dont les propos représentent ceux de la majorité de ses confrères, pour recueillir de l'info, être sur le terrain, pour rencontrer de nouvelles personnes et être dans un état de surprise vis-à-vis de l'actu. Tout cela s'oppose avec les fonctions d'encadrant, de manager qui requièrent de s'éloigner du terrain, de gérer les conflits et les égos des confrères, les plannings, relire de la copie, être dépendant de la hiérarchie.*<sup>11</sup> »

Ce désintérêt généralisé s'observe également dans la position d'un puissant syndicat de journalistes, le « Livre CGT », dont ses représentants, Marc Peyrade et Jean Gersin, déclarent : « *pour nous, demander aux journalistes de devenir des managers et s'occuper de gestion est une provocation car cela implique que les journalistes deviennent de plus*

*en plus des producteurs d'information, des salariés intellectuels qui acceptent de renoncer aux droits d'auteur et à la législation actuelle pour individualiser leur relation avec l'employeur ! Ils ne se rendent pas compte qu'ils aliènent leur liberté et les règles professionnelles.*<sup>12</sup> »

Nous rapprochons cette situation de la formation au journalisme à propos de laquelle Pélissier et Ruellan avancent que les journalistes agissent *in fine* contre la/leur formation au journalisme par leur manque d'investissement effectif et innovant dans celle-ci et le renforcement de la sous-professionnalisation du journalisme français (Pélissier et Ruellan, 2003 ; Ruellan, 1993 ; Neveu, 2001 ; Pélissier, 2008). Une formation au journalisme qui accorde une place très mesurée aux enseignements et cursus sur l'économie et la gestion des médias en France et contribue donc à nourrir ce désintérêt des journalistes pour ces questions (Lardeau, 2006).

### **Une gouvernance du journalisme repensée par les journalistes-managers ?**

La profession journalistique renonce *de facto* à définir les propres règles de gouvernance de « ses » journaux et s'en remet donc à d'autres institutions, organisations ou *stakeholders*, en particulier le Pouvoir politique.

Nos résultats permettent toutefois de contrebalancer l'idée selon laquelle les Pouvoirs politique et économique imposent, de manière unilatérale, leur

domination aux journalistes. Il convient de relativiser fortement cette assertion pour relever la part de responsabilités de journalistes dans cette situation qui confine à un gouvernement des journalistes par le Pouvoir politique par défaut, dans le sens où les journalistes français contemporains (essentiellement de presse quotidienne d'information) laissent cette question en déshérence.

Pour prolonger cette réflexion, nos résultats invitent à formuler l'hypothèse que cette question de la (bonne) gouvernance des rédactions et entreprises de presse sera de nouveau, dans les prochaines années, au centre des réflexions des journalistes-managers, à la suite de leurs aînés des précédentes décennies et de quelques réflexions récentes qui semblent remettre ces questions au cœur du débat public (Fototorino, 2012 ; Stern, 2012). Ces journalistes-managers doivent, au quotidien, gérer des rédactions et des journaux dans une période de turbulences, de changement institutionnel et mettre en œuvre des pratiques, des modalités de management efficaces et adaptées aux défis contemporains de la presse d'information. Ce sont donc les acteurs du secteur de la presse qui pourraient majoritairement contribuer à définir, de manière concrète, la logique institutionnelle hybride (dominante) adaptée à la gestion des entreprises de presse d'information en période de changement institutionnel.

## **NOTES**

<sup>1</sup>. Voir par exemple : Johnson, G., Whittington, R. et Scholes K., 2011, *Exploring Strategy*, Harlow, Pearson/Prentice Hall.

<sup>2</sup>. Nous retenons ici une acception large de la notion de journaliste-manager, allant du chef de service adjoint de rédaction au directeur de la rédaction (Lardeau, 2011).

<sup>3</sup>. Owen-Smith, J., et Powell, W., 2008, « Networks and Institutions », in Greenwood et al. (Eds.) : 596-623.

<sup>4</sup>. Ces rapports ont pour objet de fournir matière à réflexion aux acteurs politiques en charge notamment de légiférer sur les questions concernées par lesdits rapports.

<sup>5</sup>. « Écartant l'hypothèse de la nationalisation, de l'autogestion coopérative (les journalistes s'y trouveraient minoritaires.), les animateurs du mouvement privilégient l'idée de « sociétés commerciales à but non lucratif ou plutôt à lucrativité limitée ». D'après Schwœbel, « seul un tel type de sociétés peut éloigner de la production de l'information les trafiquants, spéculateurs, marchands de papier et autres chevaliers d'industrie dont la presse, la radio et la télévision n'ont que faire » : Rimbart, P., « Sociétés de rédacteurs, un rêve de journaliste », *Le Monde diplomatique*, mai 2007: 29.

<sup>6</sup>. Nos recherches ne nous ont d'ailleurs pas permis de « mettre la main » sur tous ces rapports et comptes-rendus. Pour le rapport Lindon, nous nous fondons sur le résumé donné par la

revue *Esprit* (*Esprit*, 1971a)... Perier Daville (1978 : 59-86) et de Tarlé (1980) notent que le rapport Serisé de 1972, destiné à rester confidentiel, finira par être publié, grâce à des fuites, par la Fédération nationale de la presse française dans son organe mensuel, *Les cahiers de la presse française*, n° 92 (numéro de 56 p. déjà introuvable en 1977). Nul doute qu'aucun des acteurs impliqués (politique, administratif, journalistique) n'avait intérêt à rouvrir ce débat bien encombrant... Ruellan (2012) a recueilli de riches informations de première main sur les SDJ, jusque-là inexploitées, grâce à l'accès privilégié aux archives personnelles de journalistes de l'époque.

<sup>7</sup>. Nous nous fondons sur une recherche par mot-clé effectuée sur le site Internet de l'institution.

<sup>8</sup>. Ce constat et les propos suivants recueillis relèvent notamment d'enquêtes de terrain de plusieurs années menées dans différentes rédactions de journaux de PQN, PQR et presse magazine, entre 2007 et 2011.

<sup>9</sup>. Entretien personnel avec l'auteur.

<sup>10</sup>. Entretien personnel avec l'auteur.

<sup>11</sup>. Entretien personnel avec l'auteur.

<sup>12</sup>. Entretien personnel avec l'auteur.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Archambault, F., 1971, « Préviation et marketing », *Journalisme*, vol. 35, n° 3, pp. 11-17.
- Baldasty, G., 1992, *The Commercialization of News in the 19th Century*, Madison, WI, University of Wisconsin Press.
- Beuve-Mery, H., 1947, « Presse d'argent ou presse partisane », *Esprit*, n° 133, pp. 721-731.
- Berger, F., 1992, *Journaux intimes*, Paris, Robert Laffont.
- Boegner, P., 1969, *Presse, argent, liberté*, Paris, Fayard.
- Boegner, P., 1973, *Cette presse malade d'elle-même*, Paris, Plon.
- Boegner, P., 1976, « *Oui patron...* », Paris, Julliard.
- Boris, C., 1975, *Les tigres de papier : crise de la presse et autocritique du journalisme*, Paris, Seuil.
- Bothorel, J., 1996, *Le bal des vautours : pamphlet*, Paris, de Villiers/Picollec.
- Brunois, R., 1973, *Le Figaro face aux problèmes de la presse quotidienne*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Chapier, H., 1974, *Quinze ans de « Combat »*, Paris, Julliard.
- Charon, J.-M., 1991, *La presse en France de 1945 à nos jours*, Paris, Seuil.
- Charon, J.-M., 1994, « Médias dans la crise ». *MédiasPouvoirs*, n34, pp. 77-82.
- Chupin, I. et Nollet, J. (Éds.), 2006, *Journalisme et dépendances*, Paris, L'Harmattan.
- Clausse, R., 1951, *L'information à la recherche d'un statut*, Bruxelles, Éditions de l'Institut de sociologie de l'Université Libre de Bruxelles.
- Drancourt, M., 1974, *L'équilibre des entreprises de presse*, Rapport présenté au nom du Conseil Économique et Social, Journal Officiel de la République française, 21 mars 1974, pp. 623-661.
- Esprit*, 1971a, « Le capitalisme de presse en question », *Esprit*, n° 400, pp. 362-379.
- Esprit*, 1971b, « Le rapport Lindon », *Esprit*, n° 400, pp. 380-382.
- Faucier, N., 1965, *La presse quotidienne : ceux qui la font, ceux qui l'inspirent*, Paris, Éditions syndicalistes, (1<sup>e</sup> éd. 1964).
- Feron, B., 1955, *Feu la presse libre ?*, Paris, Témoignage chrétien.
- Fottorino, É., 2012, *Mon tour du Monde*, Paris, Gallimard.
- Gade, P., 2004, « Newspapers and Organizational Development: Management and Journalist Perceptions of Newsroom Cultural Change », *Journalism & Communication Monographs*, vol. 6, pp. 3-55.
- Giles, R., 1987, *Newsroom Management : A Guide to Theory and Practice*, Indianapolis, Berg.
- Greenwood, R. et al. (Eds.), (2008, *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, London, UK, Sage Publications.
- Jacquemart, N., 1948, « Quatre ans d'histoire de la presse française (1944-1947) », *L'Écho de la Presse et de la Publicité*, hors-série.
- Jamet, D., 1996, *Carte de presse : lettres à un jeune journaliste*, Paris, Balland.
- Lapierre, J.-W., 1947, « Va-t-on organiser la liberté de la presse ? », *Esprit*, n° 133, pp. 732-747.
- Lardeau, M., 2006, *Les formations diplômantes en économie et gestion des entreprises de médias : de nouvelles formations pour un changement institutionnel de la formation au journalisme en France ?*, Mémoire pour le Master Recherche en sciences de gestion, Université de Paris X-Nanterre, non publié.
- Lardeau, M., 2011, *Changement institutionnel et managérialisation : transformation de la presse quotidienne nationale française et des pratiques professionnelles journalistiques (1944-2010)*, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion soutenue à l'ESSEC le 28.11.2011, non publiée.
- Le Bohec, J., 1997, *Les rapports presse-politique. Mise au point d'une typologie « idéale »*, Paris, L'Harmattan.
- Le Floch, P. et Sonnac, N., 2005, *L'économie de la presse*, Paris, La Découverte/Repères.
- Legris, M., 1976, « *Le Monde* » tel qu'il est, Paris, Plon.
- Lemieux, C., 2000, *Mauvaise presse. Une sociologie compréhensive du travail journalistique et de ses critiques*, Paris, Métailié.
- Lepape, P., 1972, *La presse*, Paris, Denoël.
- Martin, M., 1991, « L'espoir perdu des sociétés de rédacteurs (1965-1981) », in Martin (Éd.), *Histoire et médias. Journalisme et journalistes français, (1950-1990)*, Paris, Albin Michel, pp. 233-245.
- McManus, J., 1994, *Market-Driven Journalism: Let the Citizen Beware ?*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Muller, M., 2005, *Garantir le pluralisme et l'indépendance de la presse quotidienne pour assurer son avenir*, Rapport présenté au nom du Conseil Économique et Social, adopté le 06.05.2005, <http://lecese.fr/travaux-publies/garantir-le-pluralisme-et-lindependance-de-la-presse-quotidienne-pour-assurer-son-av>
- Miot, J., 1999, *Les effets des nouvelles technologies sur l'industrie de la presse*, Rapport présenté au nom du Conseil Économique et Social, adopté le 26.05.1999, <http://lecese.fr/travaux-publies/les-effets-des-nouvelles-tehnologies-sur-lindustrie-de-la-presse>
- Morgaine, D., 1971, *Dix ans pour survivre. Un quotidien grand public en 1980*, Paris, Hachette.
- Morrot, B., 2000, *France, ta presse fout le camp : grandeur et décadence des quotidiens*, Paris, L'Archipel.
- Morrot, B., 2001, *Presse, la grande imposture*, Paris, Flammarion.
- Neveu, E., 2001, *Sociologie du journalisme*, Paris, La Découverte/Repères.
- Pean, P. et Cohen, P., 2003, *La face cachée du Monde : du contre-pouvoir à l'abus de pouvoir*, Paris, Mille et une nuits.
- Pelissier, N., 2008, *Journalisme, avis de recherches : vers*

- la fin d'une exception scientifique française ?, Bruxelles, Bruylant.
- Pelissier, N. et Ruellan, D., 2003, « Les journalistes contre leur formation ? », *Hermès*, n° 35, pp. 91-98.
- Pigasse, J.-P., 1975, *La difficulté d'informer. Vérités sur la presse économique*, Paris, Alain Moreau.
- Pigasse, J.-P., 1991, *Le dossier noir de la presse française. Après la sidérurgie et les chantiers navals, les journaux...*, Paris, de Forgues.
- Rollat, A., 2003, *Ma part du Monde. Vingt-cinq ans de liberté d'expression*, Paris, Éditions de Paris.
- Roux, B., 1985, *Chauds les médias ! Et la presse écrite ?*, Paris, Trimedia.
- Ruellan, D., 1993, *Le professionnalisme du flou : identité et savoir-faire des journalistes français*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.
- Ruellan, D., 2012, « Les sociétés de rédacteurs et l'idée de participation dans l'entreprise de presse », Alliance internationale de journaliste, octobre 2012, [http://www.alliance-journalistes.net/IMG/pdf/livret\\_coll\\_chercheur\\_journalistes\\_int\\_site-1.pdf](http://www.alliance-journalistes.net/IMG/pdf/livret_coll_chercheur_journalistes_int_site-1.pdf) (lien valide, consulté le 27.12.2012).
- Schwartzberg, E., 2007, *Spéciale dernière : qui veut la mort de la presse quotidienne française ?*, Paris, Calmann-Lévy.
- Schwœbel, J., 1968, *La presse, le pouvoir et l'argent*, Paris, Seuil.
- Servan-Schreiber, J.-L., 1972, *Le pouvoir d'informer. Qui le détient ? Comment il s'exerce ? Ce qu'il sera demain*, Paris, Robert Laffont.
- Simonnot, P., 1977, « *Le Monde* » et le pouvoir, Paris, Les Presses d'Aujourd'hui.
- Sotiron, M., 1997, *From Politics to Profit : The Commercialization of Canadian Daily Newspapers (1890-1920)*, Montreal, Mc Gill-Queen's University Press.
- Stern, J., (2012, *Les patrons de la presse nationale : tous mauvais*, Paris, La Fabrique.
- Tardieu, M., 2003, *Mémoires d'avenir*, Paris, Flammarion.
- Tarle (de), A., 1980, « The Press and the State in France », in Smith (Ed.), *Newspapers and Democracy : International Essays on a Changing Medium*. Cambridge, MA, MIT Press, pp. 127-151.
- Texier, J.-C., 1971, « Les lecteurs des quotidiens parisiens », *Esprit*, n° 400, pp. 253-260.
- Thornton, P., 2004, *Markets From Culture, Institutional logics and organizational decisions in higher education publishing*, Stanford, CA, Stanford University Press.
- Thornton, P. et Ocasio, W., 1999, « Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990 », *American Journal of Sociology*, vol. 105, n° 3, pp. 801-843.
- Thornton, P., Ocasio, W. et Lounsbury, M., 2012, *The Institutional Logics Perspective : A New Approach to Culture, Structure and Process*, New York, NY, Oxford University Press.
- Underwood, D., 1995, *When MBA's Rule the Newsroom : How the Marketers and Managers Are Reshaping Today's Media*, New York, NY, Columbia University Press.
- Vedel, G., 1979, *La gestion des entreprises de presse*, Rapport présenté au nom du Conseil Economique et Social, *Journal Officiel de la République française*, 7 août 1979, pp. 1-46.
- Voyenne, B., 1962, *La presse dans la société contemporaine*, Paris, Armand Colin.
- Wouts, B., 1990, *La presse entre les lignes*, Paris, Flammarion.



**Fr.** Cet article présente les interactions de deux mouvements concomitants apparus principalement dans les décennies 1950 à 1970 dans le champ de la presse française : d'un côté les initiatives – consécutives à la démarche pionnière, en 1951, de création de la première Société des journalistes (SDJ) au sein du Monde – menées par les journalistes de rédactions de quotidiens pour créer des SDJ dont la destination peut aller jusqu'à gouverner les journaux; de l'autre côté, les « réponses » apportées par les Pouvoirs politique et public pour contenir ces initiatives visant à étendre le pouvoir des journalistes dans la gestion et la gouvernance de leurs journaux. Cette étude exploratoire repose principalement sur l'analyse de deux types de littérature, souvent déconsidérés ou négligés par le champ académique, en dépit de leur grande richesse : (1) la littérature professionnelle, ayant pour principaux auteurs les journalistes et managers de presse (Périer Daville, Boegner, Pigasse, etc.), florissante depuis 1944 et singulièrement durant les décennies 1960 et 1970 ; (2) la littérature grise constituée notamment par des rapports publics rédigés par des institutions comme les services du Premier ministre (commissions Lindon de 1970 et Serisé de 1972), le Conseil économique et social, etc. Nos principaux résultats montrent que les propositions ou actions menées par les journalistes (1) restent le plus souvent inexploitées in concreto par les journalistes eux-mêmes; (2) entrent le plus souvent en opposition avec les politiques de nouveaux actionnaires ou directions de journaux et avec les projets des autorités politiques et publiques qui cherchent à encadrer l'autonomie de la profession journalistique pour mieux gouverner celle-ci ; (3) combien in fine les représentants des différents acteurs impliqués s'accordent pour contenir l'émergence d'un « gouvernement des journalistes » par les journalistes au profit d'un gouvernement indirect – ou par défaut – des journalistes par les autorités publiques.

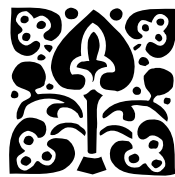
**Mots-clés:** journalisme, managérialisation, gouvernance, littérature professionnelle, littérature grise

**En.** This paper aims to discuss the interactions between two concomitant phenomena that tagged the 1950s to 1970s French press: on the one hand, the movement initiated in 1951 at Le Monde and pursued by dailies' journalists to develop and implement journalists' associations ("Société de journalistes" or "Société de rédacteurs") inside the newsroom to run – on their own or in association with newspaper management – newsrooms and newspapers (editorial content, and business policy to some extent); and, on the other hand, the responses to this growing movement by public authorities (both political and administrative) who aimed to contain the demands for more independence and power by journalists. This exploratory study is based on the analysis of two kinds of literature too often neglected by academics despite their great richness: (1) professional literature mainly authored by journalists involved in management duties, and managers of printing presses (Perier Daville, Boegner, Pigasse, etc.), a flourishing literature since 1944, and more particularly during the 1960s and 1970s; (2) the grey literature that encompasses public reports like those produced by the Prime Minister's Office (Lindon (1970) and Serisé (1972) commissions), and the Conseil économique et social, etc. Our main results show that propositions and actions advanced by journalists and members of the news media: (1) remain largely unexploited by the profession and political authorities despite their innovation and effectiveness; (2) are regularly contained or blocked by political and public authorities who intend to maintain their ruling power over the press and journalism; (3) and that journalism-representative organizations and dominant journalists invariably uphold containment positions to limit journalists' empowerment in management and newspaper governance. Consequently, most journalistic representatives agree - politics govern their profession.

**Keywords:** Journalism, managerialization, governance, professional literature, grey literature.

**Pt.** Este artigo pretende apresentar as interações entre dois movimentos paralelos, que surgiram essencialmente durante os anos de 1950 a 1970, no universo da imprensa francesa. O primeiro foi iniciado pelos jornalistas da imprensa periódica, no sentido de criar associações de profissionais – designadas “Sociétés de Journalistes” (SDJ’s) – no seio das redações, no intuito de governar – sozinhos ou em parceria com a administração do veículo – redações e jornais (o conteúdo editorial e, até certo ponto, a planificação orçamental). A iniciativa pioneira é do diário *Le Monde*, em 1951. O segundo movimento diz respeito às reações por parte dos poderes políticos com o objetivo de conter essas iniciativas, que visam uma ampliação do poder dos jornalistas na gestão e na governança das suas próprias publicações. O presente estudo baseia-se principalmente na análise de dois tipos de literatura, frequentemente negligenciados pelo mundo acadêmico, apesar de sua grande riqueza: (1) a literatura profissional, que tem como principais autores jornalistas e gestores de imprensa (Périer Daville, Boegner, Pigasse, entre outros), muito popular desde 1944 e especialmente durante as décadas de 1960 e 1970; (2) a literatura cinzenta, constituída principalmente por relatórios públicos redigidos por instituições, como os serviços do primeiro-ministro (comissões Lindon 1970 e Serisé 1972) e do Conselho Económico e Social. Os nossos principais resultados mostram: (1) que as propostas feitas pelos jornalistas e pelos profissionais da comunicação em geral, apesar da sua inovação e eficácia, permanecem inexploradas pelas autoridades profissionais e políticas; (2) que as propostas dos jornalistas feitas no sentido de aumentar a sua autonomia e poder nas redações e nos jornais são sistematicamente bloqueadas pelas autoridades públicas e políticas, as quais tentam conservar o seu poder regulador sobre a imprensa e o jornalismo; (3) em última análise, que os representantes dos diferentes atores envolvidos interferem para conter a emergência de um “governo dos jornalistas” pelos jornalistas em favor de um governo indireto – ou padrão – pelas autoridades públicas.

**Palavras-chave:** jornalismo, gerenciamento, governança, literatura profissional, literatura cinzenta.



<sup>1</sup>. Je remercie Pedro Santos pour sa traduction en portugais du résumé de cet article.