

Ecole Nationale Supérieure
des Sciences de l'Information
et des Bibliothèques.

La tradition
l'innovation
les journalistes
l'avenir

Diplôme de Conservateur de Bibliothèque



Mémoire d'études

Le centre de documentation du journal *Le Monde*.
Analyse commentée de l'existant et de l'activité.
Eléments de positionnement marketing.

Eric Fouillaret

sous la direction de Jean-Michel Salaün

ENSSIB

1994

74 f.

Stage effectué à la documentation centrale du *Monde*
du 04 juillet 1994 au 26 août 1994.

1994

DCB

38

Remerciements à

Michel Tatu, chef de la documentation du *Monde* et à ses adjoints ; **Marie-Hélène du Pasquier** et **Didier Rioux**, pour leur patience et leur compréhension. L'ensemble du service pour sa collaboration, et spécialement **François Rippe** dont la courtoisie et l'urbanité m'ont semblé de nature à bien servir *Le Monde*. **Anne Chemin**, **Pascale Kremer**, **Martine Silbert**, **Philippe-Jean Catinchi**, rédacteurs. **Jean Cluzel**, Sénateur de l'Allier, rapporteur au sénat du budget de l'information , pour sa précieuse documentation. **Daniel Conrod**, directeur du service documentation de *Télérama*, chef de la documentation du *Monde* de 1989 à 1991. **Christine L'Hermitte**, de la direction des ressources humaines du *Monde*. **Marie Odile Lochman**, de la direction de la communication du *Monde*. **Jean-Michel Salaün** qui a bien voulu diriger ce mémoire ; ses propres travaux sur le sujet m'ont fourni un cadre solide. La **Bibliothèque Départementale de l'Allier** pour le soutien technique et moral.

Résumé :

L'analyse marketing adaptée aux structures documentaires est une discipline récente. Appliquée ici au service documentation du quotidien *Le Monde*, elle permet de définir en quoi l'image projetée en externe diffère de ce qui peut-être perçu au sein même de l'entreprise. Impliquant la réadaptation fonctionnelle des point faibles, le positionnement stratégique vise alors une valorisation maximale des points forts.

Descripteurs : centre documentation/quotidien/marketing/service

Abstract :

Marketing adapted to documentation structures is a recent discipline. Applied to *Le Monde* documentation center, it permits to determine how a brand image outside can differ from what is perceived within the firm. Implying a functional readjustment of weak points, the strategy aims at the maximum valorization of strong points.

Keywords : documentation center/Daily/marketing/service

Remerciements.....	1
Problématique et méthodologie... ..	5
1.Analyse de l'existant.....	8
<u>1.1.Analyse interne.....</u>	8
1.1.1. Moyens disponibles.....	8
1.1.1.1.Moyens matériels	8
-Surface.....	8
-Informatique.....	8
-Fond documentaire.....	10
1.1.1.2. Moyens humains.....	11
-Personnel et qualifications.....	11
-Motivation.....	11
1.1.1.3. Moyens financiers - Budget.....	14
1.1.2. L'activité.....	15
1.1.2.1. Organisation.....	15
1.1.2.2. Management.....	15
<u>1.2.Analyse externe.....</u>	16
1.2.1. Niveau fonctionnel.....	17
1.2.1.1. Consommateurs.....	17
1.2.1.2. Prescripteurs.....	17
1.2.1.3. Concurrents.....	23
1.2.2. Niveau contextuel.....	27
1.2.2.1. Environnement technologique	27
1.2.2.2. Environnement économique	31
1.2.2.2.A La presse quotidienne française (situation).....	31
1.2.2.2.B L'entreprise <i>Le Monde</i> (situation).....	32
1.2.2.3. Environnement social et culturel.....	35

Analyse du public	38
1.3.1. Public extérieur (les clients de la BdD).....	38
1.3.2. Public interne (les journalistes).....	38
1.3.2.1.A Les services rédactionnels.....	39
1.3.2.1.B Les catégories.....	40
Tableau diagnostic de l'existant	42
2. Analyse de l'activité	43
2.1.Servuction	43
2.1.1. Une journée du documentaliste.....	43
2.1.2. typologie d'article.....	44
2.1.2.1."pages chaudes ".....	44
2.1.2.2."pages froides".....	44
2.1.3. Etudes de cas	45
2.2 Face- avant /base arrière	52
2.2.1. Alimentation de la base de donnée.....	52
2.2.2. Alimentation des dossiers papier.....	53
2.2.3. gestion de la bibliothèque.....	53
2.3.l'offre de service	54
2.3.1. Typologie des services : tableau.....	54
2.3.1. Composantes de l'offre.....	56
2.3.2. Commentaire.....	56
Tableau diagnostic de l'activité	60
3. positionnement	61
Conclusion	67
Annexes	68
Bibliographie	73

Problématique et méthodologie

Le problème posé par l'étude d'une structure documentaire (bibliothèque ou centre de documentation) sous l'angle du marketing des services peut se résumer ainsi : Comment, après étude de l'existant et analyse de l'activité, dégager assez d'éléments positifs pour :

Se "positionner" au mieux, quand le contexte est favorable.

Survivre, quand la situation l'exige.

L'analyse des moyens matériels est aisée : les mètres carrés sont quantifiables, les données budgétaires parlent immédiatement. L'analyse des moyens humains pose davantage problème. Sur quelle base et de quel droit juger de la compétence et de la motivation d'une équipe qu'on aura côtoyée si peu de temps ? Pour ce problème particulier j'ai malgré tout tenté de m'en tenir à quelques principes, dans l'observation comme dans la conduite de l'entretien. Il m'a semblé plus profitable d'écouter et de laisser dire dans un premier temps, que d'orienter sur des présupposés inévitables. Sans jamais entrer en "sympathie", la sensibilité et l'intuition m'ont paru meilleures conseillères que l'arsenal statistique. Le manque de temps d'une part, et une certaine défiance vis à vis de la perversion méthodologique (satisfaite de son propre exercice) m'ont donc éloigné du questionnaire rigide et du simulacre sociologique parfois présent dans ce type de travaux. Le marketing adapté aux structures documentaires, d'autre part, n'est pas une science, mais une discipline se nourrissant de plusieurs sciences qu'on peut regrouper sous le terme générique "sciences de l'information".

Je crois pouvoir affirmer cependant que l'étude de l'environnement, par

exemple - celle des prescripteurs en particulier - m'a permis d'aboutir à des conclusions intéressantes qu'une démarche résolument non-scientifique ne m'aurait pas permis d'atteindre. Bibliothécaire de service public, évoluant au sein d'une profession en quête constante de légitimité (bien que farouchement convaincue de son utilité sociale), j'ai rapidement dû abandonner le postulat selon lequel les documentalistes, acteurs du secteur privé, devaient tenir un discours plus revendicateur encore, et plus "autonomiste" ; quel que soit le secteur d'activité au sein duquel ils évoluent. Mon premier matériau avait été la littérature sur le sujet : revues spécialisées en sciences de l'information ou presse généraliste (dont, bien entendu, *Le Monde*). Déjà la particularité des documentalistes de presse m'était apparue : leurs problèmes de positionnement par rapport aux journalistes, leurs difficultés à faire reconnaître leurs compétences, parfois leur utilité, malgré l'émergence assez récente d'un discours auto-légitimant fortement axé sur la maîtrise des nouvelles technologies.

Je m'attendais donc à ce qu'en toute vraisemblance les documentalistes du *Monde* - leaders incontestés de l'informatique documentaire de presse quotidienne - adoptent une attitude fortement combative. A ma grande surprise, après période d' "immersion", je dus convenir qu'il n'en était rien. A mon grand dam, je constatais en somme que ces journalistes - que la stratégie marketing se devait de convaincre - n'avaient jamais rien concédé, n'ayant jamais eu à combattre. A mon grand dam dis-je, car dès lors tout s'annonçait beaucoup plus difficile quant aux possibilités mêmes d'élaborer une stratégie de positionnement réaliste.

Comme pour compenser cependant, plusieurs pistes de réflexion nouvelle apparurent presque évidemment :

Le personnel du service documentation (cadres et employés) passe beaucoup de temps à la production de la banque de donnée : maintenance technique,

alimentation, indexation, administration, recherche de partenaires commerciaux (serveurs et intermédiaires divers). Il me parut donc nécessaire d'essayer de déterminer quelle proportion de ce travail là revient à l'activité de service secondaire N°1 : le renseignement du journaliste, et quelle part revient à une activité commerciale pure (externe) plus proche de la *production* que du *service* : la mise à disposition de la banque de données auprès de clients solvables.

Dans un deuxième temps, j'ai tenté d'examiner (avec en perspective le développement commercial probable de cette activité) les possibilités de positionnement marketing qui s'offrent au service documentation, vis à vis de la direction : prescripteur "officiel", mais aussi par rapport à la rédaction, que la structure "capitalo-associative" bien particulière à l'entreprise place en position de décideur "de fait".

Le plan du présent mémoire redistribue le matériau accumulé selon un schéma classique : ce qui est ; ce qui se fait ; ce qu'on pourrait envisager. Les études de l'existant et de l'activité alternent descriptions et commentaires, plus ou moins denses selon les points abordés, en fonction de leur intérêt pour la troisième partie. Cette dernière doit être abordée comme un résumé synthèse, proposant des éléments de stratégie possible et non pas comme un plan de réorganisation du service, hors de propos en un tel lieu.

1. Analyse de l'existant

1.1 Analyse interne

1.1.1. Moyens disponibles

1.1.1.1. Moyens matériels

***Surface**

Au premier étage de l'immeuble du *Monde*, côté rue Falguière, la documentation centrale dispose de 350 m² sur un total de 6000 m² de surface utile. Il convient de prendre en compte le volume et le métrage des armoires mobiles dans lesquelles sont stockés les dossiers de presse. Hauts de 7 mètres, ces 3 blocs d'archives pèsent 48 tonnes. Ces armoires permettent d'archiver 550 mètres linéaires auxquels il faut rajouter 150 mètres linéaires dans un local attenant au hall d'accueil. 300 mètres linéaires enfin, des dossiers les plus anciens, sont stockés à Vitry et peuvent être mis à disposition dans un délai moyen de deux heures.

***Informatique et bureautique**

Ancien système (jusqu'en août 1994)

Progiciel documentaire Basis K :

1 serveur Micro Vax 2000

9 terminaux DATOX en réseau qui ont servi à la saisie de la banque de données. 3 terminaux (dont 2 à la documentation centrale) reliés directement

au Micro Vax qui ne permettent que l'interrogation de la banque de données et les opérations d'exploitation sur le système VMS de Basis K

Nouveau système (depuis août 1994)

Progiciel BASISplus et programme MATIS (Monde Associant Texte et Image Scannérisées) permettant d'intégrer l'image : 4.8 Go de volume, incluant champs textuels et index BASISplus.

1 serveur IBM RISC - 6000 : connecté au réseau local Ethernet.

13 écrans modèle 56-486 IBM PS2 en réseau client-serveur qui remplacent les anciens DATOX, servent à la saisie et à l'interrogation de la banque de données, au traitement de texte sous Windows, et pour certains, à l'interrogation de banques de données extérieures grâce à un MODEM.

3 imprimantes reliées au réseau client-serveur IBM pour sortie texte de la banque de données.

1 lecteur de CD-ROM Toshiba.

1 scanner FUJI 3095 E qui va servir à la numérisation des images + 1 DON pour stockage.

Hors système :

2 Minitel + 3 émulations Minitel sur PC.

2 PC IBM reliés à 2 imprimantes laser HEWLETT-PACKARD Laser Jet II l'un équipé d'un MODEM permettant l'interrogation de banques de données extérieures, l'autre destiné à des applications bureautiques.

1 lecteur- reproducteur de micro-films CANON 580 servant à consulter et imprimer les micro-films des collections du *Monde* et des fiches documentaires anciennes.

1 lecteur-reproducteur de micro-fiches CANON 70 utilisé pour les recherches dans le JO et 2 photocopieuses CANON.

***Fond documentaire**

Les dossiers de presse.

Alimentés tout les jours de coupures issues du *Monde* ou de la presse française et étrangère (2 classement séparés).

Dossiers biographiques : 350 000 (dont 2 500 individuels)

Dossiers géographiques : 550

Dossiers thématiques : 3 000 environ

La banque de données Monde : mise à jour quotidiennement par récupération de la bande de photo-composition. Créée en 1987, elle est aujourd'hui riche de 350 000 documents. Interrogeable par mots clés et par texte intégral.

Les fiches micro-filmées, permettant des recherches fines antérieures à 1987.

Le Monde et ses publications annexes, depuis sa création, en collection papier et micro-films.

La presse quotidienne et hebdomadaire, française et étrangère (60 abonnements) et des revues spécialisées (40 abonnements).

Le Journal Officiel, lois et décrets depuis 1945 en micro-fiches et micro-films.

Les biographies, régulièrement mises à jour, des personnels des ministères et des corps constitués (collections Bérard-Quelin). Des annuaires professionnels.

Une bibliothèque de 10 000 monographies et ouvrages de référence (annuaires, dictionnaires, encyclopédies, Who's who, etc.)

Des cartes et guides touristiques (France et monde).

Banque de données AGORA de l'AFP, banque de données NEXIS, banques de données Minitel sur l'économie et les entreprises.

1.1.1.2. Moyens humains

***Personnel et qualifications**

Le service documentation emploie 18 personnes dont 2 du service économie, rattachées à la documentation centrale. L'ancienneté moyenne au sein du service est de 19 ans.

Le chef de service actuel est un journaliste, rédacteur en chef, conseiller de la direction en matière d'informatique documentaire et nouvelles technologies. Ses trois adjoints sont "issus du rang", l'un d'eux venant de l'imprimerie. Leurs fonctions respectives se répartissent comme suit :

un administrateur de la banque de données.

un responsable de la maintenance technique.

une responsable de l'indexation et de la répartition des tâches.

Une dizaine de documentalistes répartis en 3 champs de compétences (Economie, Etranger, Politique), ayant des contacts prioritaires avec les services rédactionnels correspondants.

2 documentalistes du service économie, rattachés à la documentation centrale.

1 employé chargé de la constitution des dossiers papiers.

1 secrétaire.

***Motivation**

Comme je l'évoquais en préambule, le personnel de la documentation centrale passe beaucoup de temps à la gestion de la banque de données. Il serait probablement fort utile, dans le cadre d'une enquête interne et officieuse, d'essayer de voir s'il n'y a pas là un facteur de décalage, de trouble pour le personnel : en particulier

les "documentalistes de bases", qui, bien que bénéficiaires du statut de cadre (et rémunérés en conséquence) ne prennent aucune part à l'administration extérieure de la banque de données. Les recettes de la banque de données (que l'on peut estimer aux alentours de 1.5 millions de francs) bien que lui étant imputées ne sont pas gérées directement par le centre de documentation (ce qui est normal dans une certaine mesure puisque ce sont les journalistes qui fournissent la matière première). Les bénéfices (tant matériels que psychologiques) de son travail lui échappent en grande part. D'autre part, la consultation d'une banque de données exclut par nature le contact avec le public-clientèle. Selon Didier Rioux (adjoint du chef de service) on doit cependant nuancer quelque peu cette dernière affirmation car depuis que la banque de données est accessible par minitel, les abonnés téléphonent, utilisent la messagerie, tentent éventuellement de faire l'économie d'une recherche personnelle en sollicitant l'avis ou les conseils des documentalistes. Le contact direct cependant, tel qu'il existait avant 1985 (date de la fermeture du service au public), n'est définitivement plus possible. Un facteur d'insatisfaction larvée ne peut manquer de se développer à terme si, sur les 15 personnes qui peu ou prou participent à la constitution de la banque de données, 4 seulement ont un contact avec l' extérieur.

Les usagers internes, de plus, ne semblent pas tous avoir saisi les avantages (immédiats et à plus long terme) offerts par une banque de données en texte intégral. Certains ne semblent voir que les désagréments ergonomiques (en voie de résolution) occasionnés par l'abandon progressif des "sacro-saints" dossiers papier. Il est vrai que l'aversion de certains rédacteurs pour l'informatique trouve un écho puissant chez certains documentalistes en situation de "résistance passive" face à la montée en puissance des "nouvelles" technologies. C'est par ailleurs un problème que connaît bien le monde des bibliothèques et, au delà, l'ensemble des secteurs d'activités professionnelles. On doit préciser,

à titre indicatif, que l'ancienneté moyenne à la documentation centrale est de 19 ans ; les plus anciens étant souvent, là comme ailleurs, les plus réfractaires. Ces considérations relativisant la gravité du problème, il est cependant nécessaire de préciser, dès maintenant, que toute stratégie éventuelle de positionnement n'aura de chance d'aboutir et ne pourra même être envisagée qu'après remise en cause profonde de la mission principale du service, en particulier par l'exacte définition du service de base primaire (voir 2.4.1.offre de service), assortie d'une réelle réflexion sur ce qui fait la légitimité de la profession de documentaliste. Le manque d'ouverture à l'extérieur - l'interprofession ou tout simplement "l'interdocumentation" - la soumission plus ou moins consciente à un "dogme d'entreprise", font qu'à l'heure actuelle, une partie du personnel ne peut se définir et encore moins se "projeter" autrement qu'en terme d'outil à l'usage exclusif de la rédaction. Cela entraîne, tant dans la définition de la mission collective que dans certaines pratiques individuelles, une tendance assez fréquente à la "commensalisation", au pire, à la "vassalisation", qui ne correspond en aucun cas à la réalité du potentiel humain et technique de ce service. Cette soumission quasi religieuse, qui s'apparente plus au fonctionnement des sociétés archaïques défini par Dumézil qu'aux idéaux du management moderne, est bien entendue fortement encouragée (même inconsciemment) par la "caste supérieure" des rédacteurs. Il ne s'agit pas là de faire de l'humour à bon compte, mais d'illustrer une réalité parfois pittoresque, le plus souvent dérangeante, et presque rédhibitoire dans une perspective marquetique.

1.1.1.3. Moyens financiers : budget

***les dépenses**

Le coût global de la documentation centrale s'élève à 10 000 000 frs soit un peu moins de 1% des charges d'exploitation totales du journal : (1 163 858 000 frs en 1993).

- 80% sont absorbés par les salaires.
- 190 000 frs pour les abonnements
- 30 000 frs pour l'achat de livres
- 60 000 frs pour la consultation de banques de données extérieures.
- Le reste en dépenses de fonctionnement diverses.

***les recettes**

Elles s'élèvent aux alentours de 2 500 000 frs

- 1 000 000 frs par la vente des micro-films
- 800 000 frs par les redevances Minitel : 3615, 3617 et 3629
- 500 000 frs par les recettes du CD-ROM Le Monde (texte intégral)
- 150 000 frs par les recettes du CD-ROM "Histoire au jour le jour"
- 100 000 frs par les redevances serveurs : Européenne de données. Questel, Mead Data Cental, Jouve, etc.

1.1.2. l'activité

1.1.2.1. Organisation

-Répartition des tâches : elle se fait en fonctions des impératifs du service et de la division pré-déterminée des champs de compétences (politique, économie, étranger). Les centres d'intérêt individuels sont cependant pris en compte et il ne faut pas négliger les affinités électives. Nous l'avons vu, l'administration de la banque de données reste du seul ressort du chef et de ses adjoints.

-Heures d'ouverture : le service documentation est ouvert de 7h30 à 18h du lundi au vendredi et de 7h30 à 15h le samedi. Une permanence est assurée les jours fériés puisque le journal doit malgré tout sortir. L'ensemble du personnel n'embauche pas à 7h30, mais un roulement est organisé, ainsi que pour la demi-journée du samedi et les permanences de jours fériés.

1.1.2.2. système de contrôle et management.

Le chef de service, membre de la rédaction en chef et reconnu par ses pairs, assure l'interface avec la direction, la rédaction et l'extérieur. C'est lui qui conseille les prescripteurs en matière de nouvelles technologies et d'édition informatique. Il possède toute latitude pour développer cet aspect du centre de documentation, dans la mesure où il arrive à convaincre et dans le cadre d'une structure jouissant de peu d'autonomie vis à vis de la rédaction.

La gestion des ressources humaines proprement dite et l'organisation du travail interne, sont plutôt du ressort de ses adjoints. Ces derniers, par leur ancienneté dans le service, ne peuvent ni ne veulent un management rigide. Une grande part est laissée à la responsabilité individuelle et le service est globalement

"auto-géré" sans dysfonctionnement extraordinaire. Il est évident cependant que l'accession aux postes de responsabilité a été conditionné, dans un passé récent, par l'intérêt pour les nouvelles technologies et la capacité à les maîtriser plus que par l'ancienneté ou l'allégeance à un membre quelconque de la rédaction. Cette évolution, inévitable si ce n'est souhaitable, peut contribuer à renforcer le malaise éprouvé par certains face à l'évolution rapide des techniques documentaires. C'est là aussi un facteur à prendre en compte pour l'élaboration de toute stratégie de développement, qu'on s'appuie ou pas sur le marketing des services .

1.2. Analyse externe

L'analyse de l'existant devient ici particulièrement édifiante. En observant l'environnement fonctionnel, on constate en effet que le pouvoir des journalistes au sein du *Monde* (pouvoir qu'il n'est pas de mon propos de contester ni même d'étudier plus que nécessaire) en fait non seulement les véritables décideurs - ce qu'on savait déjà- mais les placent vis à vis du centre de documentation comme tout à la fois les principaux consommateurs, les seuls prescripteurs et, par la tendance très marquée à l'auto-documentation, comme des concurrents aussi inattendus que retors. On pourrait même, en forçant un peu, voir en eux les principaux "fournisseurs" du centre de documentation puisque c'est le produit de leurs cogitations quotidiennes qui alimenté la banque de données, et, il y a seulement trois ans de ça, fournissait la matière quasi exclusive des dossiers papiers.

Toute étude marketing doit donc, à mon avis, tenir compte de cette donnée fondamentale et mettre en lumière les aspects les plus évidents du phénomène.

1.2.1. niveau fonctionnel

1.2.1.1. "Consommateurs" - Le journaliste : un "client" difficile.

La documentation centrale fut créée en 1945, six mois après le titre. Depuis toujours étroitement associée à la vie du journal, elle est un des seuls services administratifs (non rédactionnels) à avoir suivi les journalistes rue Falguière, en 1990, lors du déménagement consécutif à la vente de l'immeuble des "Italiens". Il est donc naturel qu'ils se la soient "appropriée" jusqu'à la considérer comme leur "chose". Ils aiment la savoir "là", même s'ils ne s'en servent pas. A tel point qu'on a pu parler, la concernant, de "signe intérieur de richesse", confortant l'entreprise dans le sentiment de sa propre importance. Tout autant que le versant opérationnel, cette fonction symbolique semble agir fortement sur les rapports documentation/rédaction en freinant parfois de manière irrationnelle toute initiative d'évolution du service.

1.2.1.2. Prescripteurs - *Le Monde* : une entreprise aux mains des journalistes.

Comme pour toute entreprise en général, et pour toute entreprise évoluant dans le secteur des médias en particulier, il est nécessaire avant toute étude - marketing, communication ou autre - de se renseigner sur ses propriétaires. A qui donc appartient *le Monde* ?

L'examen des statuts du *Monde* et de son système de propriété en révèle toute l'originalité voire la singularité. Dès sa fondation Hubert-Beuve Méry avait fermement tenu à ce que le journal reste indépendant de toute tutelle politique,

idéologique et, plus ambitieusement encore ; financière. C'est en 1951 cependant qu'a été mise en place la structure de propriété qui pour l'essentiel, même en tenant compte de l'arrivée de nouveaux associés en 1985-1986, s'est maintenu jusqu'à aujourd'hui. Cette année là, à la suite d'une grave crise qui mit en péril l'indépendance du journal, les rédacteurs constitués en société anonyme entrent dans le capital de la SARL, créée sept ans plus tôt par les fondateurs. L'accession à la copropriété de l'entreprise se fait à une hauteur suffisante (28% des parts) pour conférer d'emblée aux journalistes des droits importants. Aucune modification statutaires ne peut désormais se faire sans leur accord. En particulier la nomination d'un directeur doit recueillir leur agrément. Cette minorité de blocage de la rédaction est une caractéristique fondamentale du *Monde*. Cette alliance de la rédaction avec son directeur n'est pas sans entraîner des frictions et des blocages dans la gestion quotidienne des affaires. En amont comme en aval des rédactions rien ne se fait donc sans les journalistes, ou très difficilement. En terme de marketing des centres de documentation, c'est bien entendu une donnée fondamentale si ce n'est principale à prendre en compte.

A côté des transformations de la structure du capital, l'entreprise tend, depuis 1985 vers une structure de groupe par la création de filiales :

Le Monde Publicité (1985) = SARL Le Monde (51%) + Régie-presse.

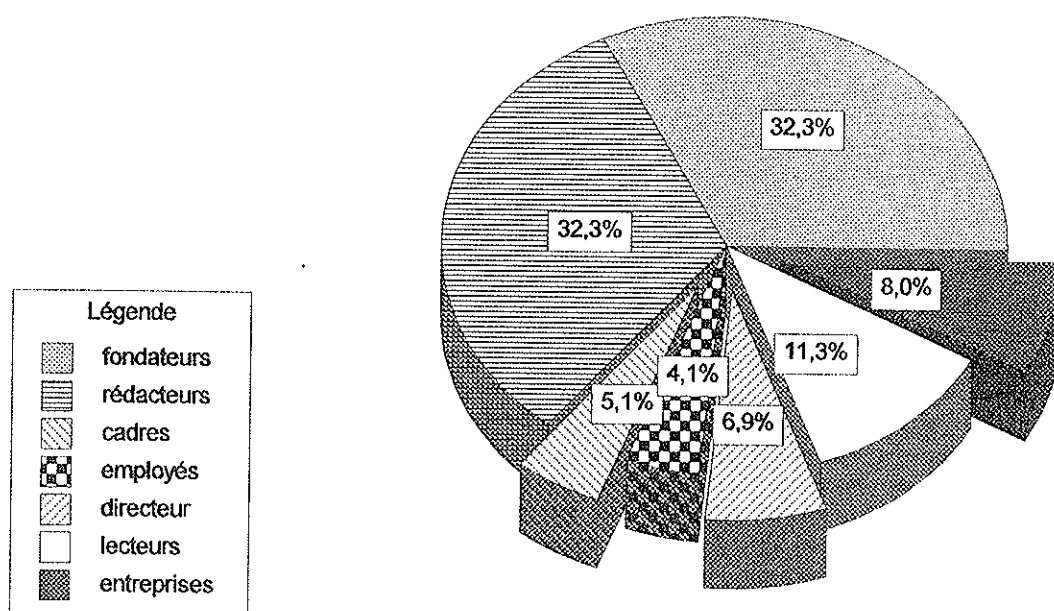
Le Monde imprimerie SA (1987) = SARL Le Monde + Hachette.

LMK Images ; société de production audiovisuelle (1988) = SARL Le Monde + MK2.

Le Monde Editions (1990) = SARL Le Monde + Editions La Découverte.

Répartition du capital

SARL Le Monde



* le cas Lesourne

Dans un article du 10 janvier 1991, intitulé "Jacques Lesourne un patron pour le Monde", André Fontaine dresse un portrait plutôt flatteur de son successeur, apte selon lui à redresser une situation qui, malgré quelques périodes de rémission, ne cesse de se dégrader depuis le milieu de la décennie précédente:

On ne va plus pouvoir parler de la " guerre de succession " du Monde : réunie le mardi 8 janvier, l'Assemblée générale de la Société des rédacteurs, qui détient, avec 32,3 % des parts, une minorité de blocage au sein de la SARL éditrice, a approuvé au second tour, à la confortable majorité de 67,6 % des voix, la candidature, avancée par tous les autres porteurs de parts, de Jacques Lesourne au poste de gérant et directeur de la publication.[...] Ce dénouement sera accueilli avec soulagement. L'entreprise dans son ensemble était lasse de voir s'éterniser un processus électoral engagé depuis dix-huit mois et s'inquiétait des inévitables tensions internes suscitées par sa prolongation. Encore ces tensions n'ont-elles jamais atteint, ne serait-ce que de loin, la gravité, parfois dramatique, de celles que le Monde avait connues en d'autres temps[...].

Avec Jacques Lesourne, le Monde aura à sa tête un homme de méthode, d'expérience et de conscience, totalement étranger à l'esprit de clan, ce qui, dans les circonstances présentes, n'est pas un mince atout, et tout à fait à même d'arbitrer en connaissance de cause entre les deux logiques complémentaires; mais en même temps facilement contradictoires, du journalisme et de la gestion. Il est vrai qu'à la différence de ses quatre prédécesseurs ce n'est pas un journaliste. A cette nuance près tout de même, si l'on en juge par les nombreux articles et livres qu'il a écrits, comme par les commentaires au jour le jour réunis dans son Journal d'un homme tranquille, qu'il pourrait bien être davantage journaliste de tempérament

que certains titulaires de la carte professionnelle. Il a notamment cette incessante, cette universelle curiosité d'esprit, ce regard sur ce qu'il a appelé dans un autre ouvrage, les mille sentiers de l'avenir, qui devraient être la première marque de notre métier.

De toute façon, il n'est peut-être pas inutile de le rappeler, notre fondateur, Hubert Beuve-Méry, venait de l'enseignement et, à bien des égards, il était resté plus "prof" que journaliste. Il se trouve que Jacques Lesourne est d'abord précisément un professeur, un pédagogue capable de décrypter la complexité de bien des problèmes. La réputation dont il jouit en France et à l'étranger doit beaucoup à cet aspect de sa personnalité.

Toutes ces qualités expliquent qu'il ait été l'une des premières personnalités auxquelles je me sois adressé lorsqu'il s'est agi, en 1985, de constituer le premier conseil d'administration de la Société des lecteurs du Monde. L'empressement de sa réponse, sa présence assidue aux réunions du conseil et à de nombreuses manifestations extérieures ont montré à quel point il était proche de nous. C'est ce qui m'a amené à envisager sa candidature à ma succession lorsqu'il est apparu, à mon grand regret, que le succès d'une candidature interne était loin d'être assuré, et, une fois qu'il s'est déclaré, à ne pas lui ménager mon appui. J'ai confiance dans le fait qu'il saura maintenir ce journal sur la route d'indépendance qu'a tracée pour lui Hubert Beuve-Méry. Je ne doute pas qu'il obtiendra de l'ensemble des cadres et du personnel du journal, comme de ses lecteurs, le même soutien que celui dont a bénéficié l'équipe que j'ai eu l'honneur et la lourde charge de diriger depuis six ans [...]

Trois ans plus tard, Jacques Lesourne démissionne ; deux ans avant l'expiration de son mandat. Dans un article intitulé : "les raisons d'une démission"

(Le Monde 12-02-94) il donne de l'ambiance qui règne alors, et de sa vision personnelle de la fameuse structure associative, une peinture émouvante et qui émut beaucoup :

Les raisons de mon départ sont simples. Depuis le milieu de l'automne ont commencé les manoeuvres, grandes ou petites, autour de ma succession, certains de mes collaborateurs faisant même l'objet de pressions discrètes pour qu'ils prennent parti rapidement. Dans la structure d'actionnariat très particulière du Monde, qui met la direction à la merci d'alliances ou de désaccords éphémères entre associés, un tel climat ne pouvait que dégrader rapidement la confiance indispensable et disperser les énergies."

Il s'agit maintenant de définir pour le Monde une stratégie de développement à moyen terme et une transformation de la structure de son capital qui, tout en garantissant l'indépendance de la rédaction, dote le journal des fonds propres nécessaires et d'un mode de fonctionnement raisonnable.

*** le cas Conrod -1991 : audit et "reconfiguration"**

Quant à nos dépenses, elles ont baissé de 17 %, en trois ans. L'augmentation de productivité aura permis de réduire les effectifs de près de 200 personnes du début de 1991 à l'automne de 1994 au prix, en particulier, de négociations longues et difficiles avec le Comité intersyndical du Livre parisien.

(J. Lesourne Le Monde 12-02-94).

Les ouvriers du livre ne furent pas les seuls touchés. A l'occasion de ces dégraissages, le service documentation perdit 4 de ses éléments sur un effectif de 22. Déjà en 1985, lors de la fermeture de la documentation au public, le service avait

été amputé de près d'un tiers de ses effectifs. En 1991 donc, avec l'arrivée d'un "gestionnaire" à la direction, on pouvait s'attendre au pire. Didier Conrod, chef de la documentation à l'époque, qui partageait avec Jacques Lesourne la bizarrerie de n'être pas journaliste, avait prévu un plan de restructuration modérée comportant quatre départs négociables et la réorganisation du service selon des modalités sensiblement différentes. Contre toute attente, pour qui du moins n'est pas du sérail, le tout nouveau directeur-gérant fit monter les enchères en exigeant huit têtes, ce que le chef de service ne put bien évidemment pas accepter, provoquant par là-même une crise dont il passait dès lors pour l'initiateur. Parallèlement, la direction commanditait un audit, qui rendit des conclusions s'appuyant largement sur les propres réflexions de Didier Conrod. La crise se dénoua par l'acceptation des quatre départs initialement prévus; à ceci près que le chef de la documentation faisait dès lors partie de la "charrette". Le chef, d'origine exogène, expiait donc pour le groupe avec en contre-partie le statu quo et le report aux calendes grecques de toute réforme structurelle au sein du service documentation.

1.2.1.3. Concurrents - la bonne santé des documentations "pirates"

Une particularité fondamentale du service documentation du *Monde* : ses principaux "concurrents" croissent et prospèrent dans le giron même de l'entreprise mère. Depuis la fin de 1989, les journalistes de la rédaction parisienne ont été progressivement équipés de terminaux informatiques (nommés coyote) qui ont remplacé les traditionnelles machines à écrire. les secrétaires des différents services n'ayant plus à dactylographier les articles des journalistes se sont reconverties, à l'instigation de ces derniers, dans la "documentation parallèle". Ce phénomène s'est accentué

lors de l'abandon par la documentation centrale de l'alimentation systématique des dossiers papier en coupures issues du *Monde* (voir 1.2.1.1.). L'usage bien connu des documentations dites "de proximité" semble avoir alors dévié vers une véritable pratique de documentations "pirates"; à l'usage exclusif de leurs commanditaires, sans aucun souci de cohérence ("doublonnage" inévitable, non seulement avec la documentation centrale mais très probablement avec les autres documentations pirates, du fait du cloisonnement "institutionnel" des services au sein même de la rédaction du *Monde*), accumulées plus qu'archivées par une catégorie de personnel n'ayant parfois - voire la plupart du temps - ni la formation requise ni d'ailleurs la mission pour le faire. Il est de plus assez fréquent de voir, retour de vacances, une des secrétaires en question venir dans les locaux de la documentation centrale pour y compléter les dossiers parallèles laissés en panne un moment. Bien entendu, il y a là, au niveau de l'entreprise, un dysfonctionnement évident, un gâchis de ressources humaines, techniques et, au bout du compte, financières, qu'on s'étonne de voir accepter par une entreprise en difficulté, quand bien même la gestion des susceptibilités individuelles et des pesanteurs inhérentes à toute collectivité "prestigieuse" a-t-elle aussi un prix. A titre indicatif, le budget de la documentation centrale oscille aux alentours des 10 millions de francs (masse salariale incluse), une rapide et intuitive estimation (qui mériterait d'être examinée plus rigoureusement) nous fait estimer à la même somme le poids de la documentation parallèle: si l'on prend en compte pour son évaluation le coût des abonnements hors documentation centrale (près de 3 millions de francs !) auquel s'ajoute la masse salariale des "secrétaires-documentalistes de fait".

L'audit de 1991 s'en était d'ailleurs ému, qui préconisait l'adoption de mesures recentralisatrices: *Les documentations de proximité, quand elles sont nécessaires,*

*doivent dépendre hiérarchiquement de la documentation centrale. Elles sont mises à la disposition des services concernés, leurs coûts étant imputés directement à ces services après visa du chef de la documentation centrale.*¹

L'autorité du chef de la documentation sur ces documentations de proximité devait permettre selon lui de :

- Bien délimiter les domaines de compétences réciproques.
- Assurer la formation technique des personnels.
- Uniformiser les plans de classement.
- Harmoniser les méthodes de travail.
- Veiller à ce qu'il n'y ait pas de doublons, notamment dans les dossiers thématiques.
- Transférer aux documentations de proximité la responsabilité d'informations très spécifiques, (par exemple, la tenue à jour de la liste des cardinaux ayant droit de vote).
- Refuser que la documentation centrale ne serve de "filet" aux documentations de proximité, lorsque leurs dossiers sont incomplets.

A l'heure actuelle (3 ans après les conclusions de cet audit), seule la documentation du service économie a été recentralisée (y compris topographiquement).

Anne Chemin, journaliste du service société, au *Monde* depuis 1987, explique que si son recours à la documentation centrale demeure modeste, c'est que son service, à vrai dire la secrétaire, a constitué son propre système (une documentation police et une documentation justice), qui comporte, elle, beaucoup de documents extérieurs sur les statuts des personnels travaillant dans son secteur, les budgets de la justice, de la police, les problèmes relatifs aux prisons, etc. Ces documents

¹in Trimoulinard, 1991, p.8

extérieurs ont un intérêt évident : éviter de véhiculer des années durant - comme ça arrive parfois - des erreurs commises dans un article du *Monde*. Il y a donc à son service, à sa disposition immédiate, un archivage assez précis et, surtout, dont elle connaît bien l'organisation, ce qui rend pour elle son usage évident. Il ressort également qu'elle utilise bel et bien les dossiers de la documentation centrale comme documentation complémentaire, elle les aime " volumineux et exhaustifs" afin de ne pas risquer de passer à côté de quelque chose d'important puisque la documentation de son propre service est, elle, concentrée et thématique.

On retrouve bien là tous les symptômes décrits par l'audit, et un peu plus :

- Elaboration d'un système propre d'archivage
- Nécessité réelle pour les services de posséder à portée de main des informations pointues qui par ailleurs surchargeraient la documentation centrale.
- Manque de familiarité des journalistes avec les techniques de classement "officielles".

Quels que soient les moyens employés, en gageant que ceux de la raison seront les plus efficaces, il convient de faire évoluer les rapports documentation centrale/ documentation de services vers des relations de *complémentarité* et d'*articulation* alors qu'elles se définissent plutôt à l'heure actuelle en termes de *concurrence* ou, dans le meilleur des cas, de *substituabilité* potentielle (la substituabilité lorsqu'elle est voulue est un facteur positif qui permet le partage des tâches et une meilleure couverture topographique du service ; avantage relatif cependant au sein d'un même bâtiment). Là encore, la concertation, la mise en commun des moyens matériels et des compétences, doivent se substituer au secret et à l'appropriation anarchique. Là encore, on peut penser que la banque de données

informatisée, intégrée au système informatique éditorial, offre une piste sérieuse de règlement du problème. Pourquoi ne pas envisager en effet que la documentation centrale puisse par ce biais devenir une "tête de réseau" interne dont les documentations de services seraient les "annexes". Cela implique cependant qu'on aille un peu plus loin que prévu et qu'on équipe chaque service d'un P.C. permettant l'interrogation directe, si ce n'est par l'ensemble des rédacteurs tout au moins par les secrétaires (documentalistes "de fait"), après formation ad hoc de ces dernières par les documentalistes "de droit". De plus, ces actions de formation interne pourraient enfin, et pour l'ensemble des documentalistes, faire de la banque de données un motif de fierté professionnelle et un renforcement de "légitimité", dont les bénéfices ne sauraient être négligés en termes de ressources humaines.

1.2.2. niveau contextuel

1.2.2.1. Environnement technologique

Plus ou moins violemment, les nouvelles technologies redéfinissent les usages, les pratiques, l'organisation générale et les perspectives d'évolution de la presse quotidienne. *Le Monde* n'est pas en reste, et, par rapport à la concurrence, a plutôt bien pris la mesure du phénomène. Curieusement cependant, la documentation centrale semble avoir beaucoup plus de facilités à exporter ses produits qu'à imposer son savoir faire à l'intérieur de l'entreprise. C'est là un point sur lequel je reviendrai en abordant l'étude de l'offre de service, dans la deuxième partie.

- La gestion électronique des documents (GED).

La GED, désigne l'ensemble des techniques permettant le contrôle des flux documentaires sous forme entièrement électronique. L'avantage réside dans le gros volume pouvant être ainsi traité tout comme dans la possibilité de conserver l'intégralité du contenu d'un document original ; fond et forme. La GED permet en outre de fiabiliser le circuit des documents, de sécuriser leur accès, de réaliser des gains de productivité, tout en évaluant très précisément l'importance des flux. Ces nouvelles applications agitent beaucoup l'interprofession, touchant tous les secteurs d'activité ; création, édition, bibliothèque, documentation. Elles appellent parallèlement une normalisation de plus en plus poussée, une coopération évidente et une veille attentive de la part des différents acteurs concernés.

Les banques de données.

On peut distinguer 3 grandes sortes de banques de données, différenciables par leur mode de diffusion, les possibilités de recherche offertes et la clientèle visée. *Le Monde* décline son fonds selon ces 3 modalités.

1) Les banques de données classiques, à la norme ASCII.

Elles proposent de gros volumes d'information, accessibles par l'intermédiaire d'un serveur, moyennant le paiement d'un abonnement contractuel (inaccessible au commun des ménages) et la maîtrise de langages d'interrogation spécifiques plus ou moins "conviviaux". La banque de données du *Monde* est accessible par plusieurs serveurs : Questel, Européenne de données, etc. (voir 1.1.1.3.).

Il existe environ 10 000 banques de ce type dans le monde, consultées par plusieurs centaines de milliers d'abonnés, dont 10 000 en France.

2) Les disques compacts (CD).

Crée en 1985, le CD-ROM (compact disc read only memory) est un disque optique de 12 cm de diamètre qui stocke des données pouvant être lues, mais non modifiées, grâce à un PC ou un Macintosh équipé d'un lecteur spécial. Le volume de données stockées peut atteindre l'équivalent de 250 000 pages, ou encore 800 disquettes. Leur réalisation est en principe confiée à des prestataires professionnels (Research Publication, Jouve, Chadwick-Healey, etc.). Le développement du CD-ROM se fera probablement par le marché professionnel et éducatif. A l'heure actuelle les diffusions moyennes tournent autour de 300 à 400 exemplaires, les best-sellers français pouvant atteindre 800 exemplaires vendus. Les chiffres de vente et l'espérance de les voir décoller sont étroitement liés au taux d'équipement des ménages et des entreprises en micro- ordinateurs (équipés d'un lecteur ad hoc).

L'édition d'une base de données sur CD coûte entre 250 000 et 2 millions de francs, le plus onéreux étant bien sûr la constitution de la base elle-même. Une base déjà constituée, comme celle du *Monde*, peut être éditée à moindre frais (150 000 à 200 000 frs). Le *Monde*, qui plus est, a conclu un accord original avec son éditeur (Research Publication) qui consiste à apporter le fonds documentaire, en se contentant de percevoir des royalties, ce qui limite les risques liés à la gestion intégrale de ce type de produit.

Le CD-I (compact disc interactif), associant le son, le texte et l'image (animée ou pas), il permet au (télé)spectateur d'intervenir sur le déroulement du programme grâce à sa télécommande. Connaissant les mêmes problèmes que le CD-ROM,

(faiblesse du parc micro-informatique), il suscite encore plus de réserves de la part des professionnels dont beaucoup n'y voient qu'une technologie intermédiaire. *Le Monde* cependant, en collaboration avec l'INA, a édité un CD-I sur les "200 personnalités" marquantes depuis 1945. Quelles que soient les incertitudes liées à ce marché, on peut penser que l'établissement tant attendu d'un standard IBM/APPLE visait en partie à le doper.

Le vidéotex.

Ce sont les banques de données Teletel en France, accessibles par "Minitel", conçues en fonction d'un usager final non-spécialiste en recherche documentaire informatisée, qui doit pouvoir les utiliser sans apprentissage préalable. En 1992, le parc français comptait 6 272 000 Minitel (hausse de 23% par rapport à 1991). Le chiffre d'affaire total Téletel s'élève à 5,8 milliard de francs (hausse de 10% par rapport à 1991), dont 2,5 reversés aux fournisseurs de services et serveurs. Plus de 4000 serveurs sont raccordés à Téletel et 10 000 entreprises fournissent des services. Il existent en France plus de 20 000 services télématiques, dont la moitié sont destinés aux professionnels.

Le trafic atteint 110 millions d'heures pour 1,8 milliard d'appel. Entre 1991 et 1992, les français ont accru leur budget Minitel de 10%, pour atteindre 5,8 milliards de francs. Le réseau Transpac constitue aujourd'hui, avec 6,5 millions de minitel, le plus grand réseau de transmission de données du monde. La possibilité de connecter un micro-ordinateur par l'intermédiaire d'un modem, diversifie encore les possibilités. La mise en service en 1994 d'un minitel à vitesse rapide devrait intéresser les éditeurs, notamment en matière de transmission d'images. La réussite même du minitel est, en revanche, une des raisons du retard français en matière de transmission de données au format ASCII qui

seul permet un développement international. En ce qui concerne *Le Monde*, qui joue sur tous les tableaux, on constate en effet que les redevances Minitel des services 3615, 3617, 3629 (texte intégral), sont 8 fois plus élevés, en 1993 que les redevances "gros serveurs". L'articulation entre les différents types de banques de données et leurs modalités de commercialisation respectives requièrent donc une attention et des efforts particuliers, indispensable malgré tout à qui - entreprise ou nation - veut rester dans la course.

1.2.2.2. Environnement économique (du général au particulier)

1.2.2.2.A La presse quotidienne française (situation)

En 1992, dans son rapport sur la situation de la presse française, le sénateur de l'Allier, Jean Cluzel, estimait qu'à la veille de l'ouverture des frontières, ce secteur économique n'était pas en mesure d'affronter la concurrence européenne; plusieurs facteurs concourant à une situation quasiment sinistrée, notamment pour la presse quotidienne d'information. Le premier est la chute drastique du marché publicitaire, qui diminue de 7,5 % les ressources de l'ensemble du secteur. Ce chiffre moyen cache de profondes disparités (16,9 % pour les quotidiens nationaux par exemple contre 7 % pour les quotidiens régionaux), mais semble masquer également une redistribution des ressources publicitaires sur le "hors média " (marketing direct, salons, etc.) et la télévision.

Le second facteur de crise est l'absence de souplesse des journaux, confrontés à des frais de fabrication et de distribution élevés : le coût du papier (20 % du prix de revient), la lenteur des gains de productivité sur les travaux d'imprimerie, la cherté des coûts de distribution (36,5 % du prix de vente d'un quotidien rémunère le distributeur) font des quotidiens français des produits deux à trois fois plus chers à fabriquer que leurs équivalents allemands ou britanniques. L'ensemble de ces données conduisait le sénateur Cluzel à douter de la compétitivité de la presse française à la veille des échéances européennes. D'autant que

les grands groupes allemands (Bertelsmann, Gruner und Jahr) ont déjà établi de solides têtes de pont en France : ils représentent un chiffre d'affaires global de 2,5 milliards de francs et 15 % du chiffre d'affaires des NMPP (Nouvelles Messageries de la Presse Parisienne, qui assurent la diffusion de la presse sur le territoire français. Pour information, cet organisme prélève 42% du prix de vente facial d'un exemplaire du *Monde* : 7 frs en août 94).

En 1994, lors du quatrième "observatoire de l'écrit", on constatait que, dans son ensemble, en terme de diffusion, la presse quotidienne avait encore perdu 0.7% par rapport à 1992. En dix ans la presse nationale est restée au même niveau qu'en 1983 (1.6 millions d'exemplaires quotidiens, après une hausse au milieu des années 80). La presse régionale toutefois, demeure la plus touchée, passant de 6.2 millions d'exemplaires par jour à 5.8 millions.

En résumé, 3 facteurs négatifs, dont certains sont endémiques, concourent à la mauvaise santé de la presse quotidienne nationale :

- 1 Diminution des recettes publicitaires au profit de l'audio-visuel.
- 2 Sous capitalisation entraînant :
 - des réductions de frais et des licenciements dont les services techniques et administratifs font les frais prioritaires.
 - l'augmentation du prix de vente et la stagnation voire la chute du lectorat.
- 3 Rigidité et manque de productivité dus à la lourdeur des corporatismes.

1.2.2.2 B L'entreprise Monde (situation) : une période charnière.

A l'issue de l'assemblée générale de la Société des lecteurs du Monde qui a eu lieu le samedi 18 juin 1994, le conseil d'administration a rendu public son rapport de gestion. Ce texte souligne que l'année 1993 a été "difficile " pour le quotidien, qui a essuyé une perte "supérieure à 40 millions de francs". Un chiffre à comparer avec la faiblesse des fonds propres (81,3 millions de francs à la fin de l'année 1992). Pour 1994, l'exercice devrait être "difficile", même si l'impression depuis janvier du nouveau quotidien *InfoMatin* a amélioré les conditions d'exploitation de l'imprimerie d'Ivry. Le rapport n'exclut pas de nouvelles pertes financières en 1994.

En conclusion, le conseil d'administration de la Société des lecteurs, qui détient 11,3 % du capital de la SARL Le Monde, a appelé à un " sursaut vital ", confié au nouveau directeur-gérant du titre, Jean-Marie Colombani, et à l'équipe qu'il a mise en place. Ce sursaut passe selon lui par une " amélioration de la diffusion, elle-même fruit d'une meilleure qualité du journal, et une politique commerciale novatrice, avec pour point d'orgue de cette action un *Monde* rajeuni qui sera lancé à l'occasion du cinquantenaire du journal en 1994 (plus vraisemblablement début 1995.)

Une réflexion sur la nouvelle formule du journal a été menée par un groupe de travail dirigé par Philippe Labarde, directeur de l'information. La nouvelle formule devrait s'accompagner d'une augmentation de capital qui pourrait déboucher sur une dilution des parts de l'association des fondateurs Hubert Beuve-Mery et la montée en puissance du Monde Entreprises regroupant investisseurs privés et banques.

Dans son éditorial du 07 mars 1994, intitulé "défis", Jean-Marie Colombani, nouveau directeur-gérant du *Monde*, avait déjà précisé les grandes lignes de son projet :

Cinquante ans, c'est plus que l'âge de la maturité. C'est encore, pour ce journal et cette entreprise, l'âge de la fragilité. Nos trois faiblesses structurelles sont connues : une diffusion qui n'a pas retrouvé ses hauts scores d'il y a quinze ans, des fonds propres insuffisants pour offrir une véritable marge de manoeuvre financière, une imprimerie qui ne tourne pas à plein rendement. Malgré les efforts de Jacques Lesourne, elles sont toujours là, aggravées par les aléas de la conjoncture. En témoignent, d'une part, le déficit d'au moins 40 millions de francs enregistrés par la SARL le Monde en 1993, après une chute drastique des recettes publicitaires, et, d'autre part, les incertitudes qui pèsent sur le budget 1994, dont l'ensemble des actionnaires ont jugé l'équilibre précaire.

C'est cette instabilité à répétition que nous devons vaincre. Le temps lutte contre nous. L'époque aussi, qui préfère souvent les fausses recettes aux réponses inventives. Fausse recette que de penser qu'il suffit, pour nous redresser, de faire entrer des capitaux sans avoir nous-mêmes de projet. Les capitaux - c'est la loi du marché - ont leur prix : en termes de pouvoir et de contrôle. En ce domaine, plus le Monde sera faible, plus le prix qu'il devra payer sera élevé.

Aussi notre pari est-il inverse : remettre d'abord le Monde sur ses rails en rassemblant toute l'entreprise, tous les personnels, autour d'une même ambition,

celle de la bataille du quotidien, de ce journal qui, depuis cinquante ans, veut représenter l'excellence de la presse française. Pour cette bataille, nous nous sommes fixé une échéance, celle de notre demi-siècle en décembre prochain, un nouveau Monde, qui sera à la fois le même et un autre, verra le jour. Parallèlement, et dans le même délai, de concert avec nos associés, nous dessinerons les orientations d'un redressement durable : ce sera l'objet d'une stratégie à moyen terme, qui devrait entraîner une recapitalisation sans atteinte à notre indépendance.

Redresser le quotidien le Monde pour mieux redresser l'entreprise Le Monde, telle est donc notre démarche [...] Pour y parvenir, il nous faudra relever trois défis. Un défi économique, qui se décline en un défi financier (avec le renforcement de nos fonds propres), ainsi qu'en un défi social, de dialogue et de concertation. Un défi professionnel, qui recouvre l'ambition retrouvée d'une excellence du Monde, imposant sa rigueur et sa différence dans le paysage médiatique, plutôt que d'accepter passivement un déclin qui n'est en rien inéluctable. Enfin, un défi démocratique, car il s'agit aussi de la place de l'écrit dans nos sociétés, de l'écrit qui, contre la dictature du temps réel, de l'immédiateté et de l'instantané, permet la distance et le recul, donne le temps de l'analyse et celui de la réflexion. [...] Ces défis ne sont pas ceux d'un homme, ni même de l'équipe qui l'entourera. Ils sont ceux de tous les personnels qui font ce journal [...]

Le 23 juillet Jean-Marie Colombani réunissait les différents chefs de service (dont le chef de la documentation) pour les informer des premières conclusions de ce groupe de travail et des modifications probables à en attendre, en exigeant d'eux le secret absolu. Trois jours après, les grandes lignes du projet paraissaient dans *Libération* :

- Plus d'attention à l'actualité chaude et éventuelle suppression des suppléments hebdomadaires (avec cependant le risque d'y perdre en recettes assurées).
- Réorganisation "transversale" du rubriquage par un nouveau découpage du journal : International ; France ; Débat-enquête ; Vie des entreprises ; Vie quotidienne et Culture-loisirs.

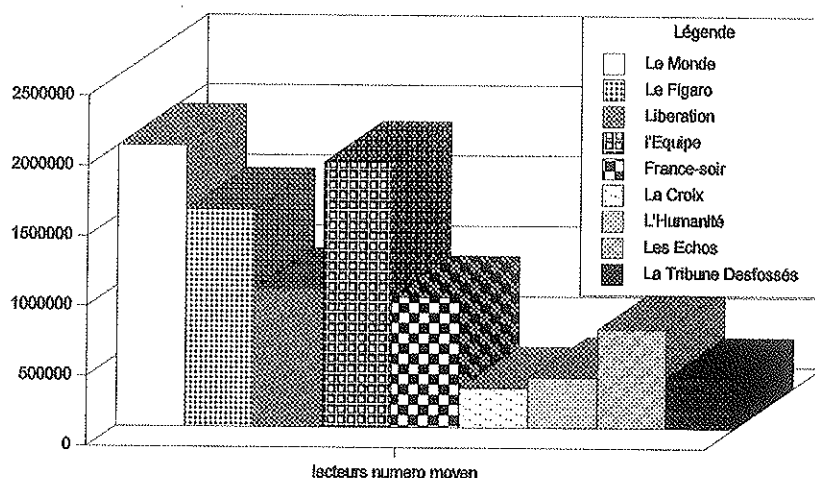
A noter que le service économie - dont la documentation est rattachée à la documentation centrale - semble le plus menacé par ces réformes structurelles.

1.2.2.3. environnement social et culturel

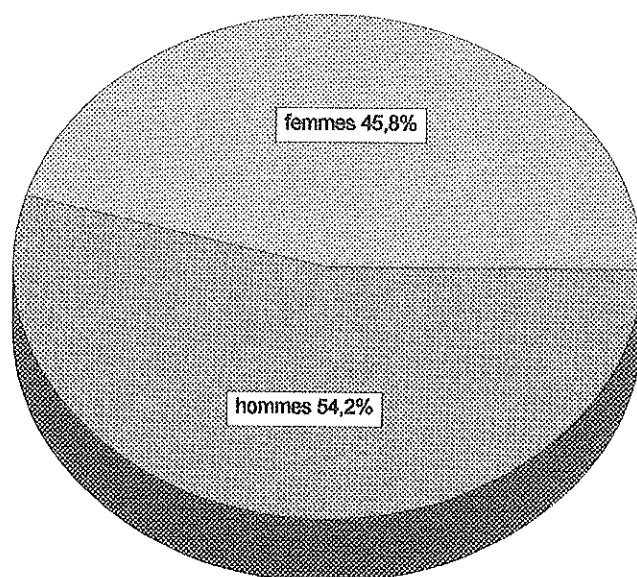
Par la présentation de quelques graphiques simples, nous pouvons nous faire une assez bonne idée du lectorat du *Monde* représentant, de fait, l'environnement socio-culturel qui conditionne indirectement le travail des documentalistes. L'histogramme représentant la lecture au numéro moyen est plutôt favorable au *Monde*. La LNM, cependant, est beaucoup plus délicate à déterminer et propice à interprétations que les chiffres de vente effective, indiscutables. On sait ainsi que le premier quotidien français vendu est *L'Equipe*, *Le Monde* ne venant qu'en deuxième position. Là encore, s'il est clair que *Le Monde* ne saurait chasser sur les terres de *L'Equipe*, *L'Equipe* en revanche ne possède aucun plan de développement d'informatique documentaire. Par delà les divergences de champ d'intérêt, la capacité à diversifier les supports de l'information peut aider à définir un positionnement global: si *Le Monde* ne peut prendre des "clients" à *L'Equipe*, il peut faire de *L'Equipe* un client potentiel, par l'intermédiaire du centre de documentation.

Audience de la Presse Quotidienne

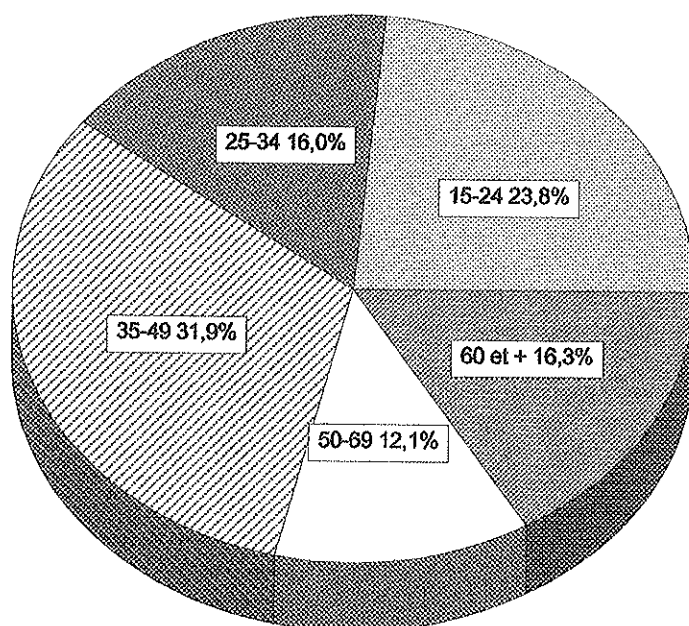
Etude EUROPQN-IPSOS 1993



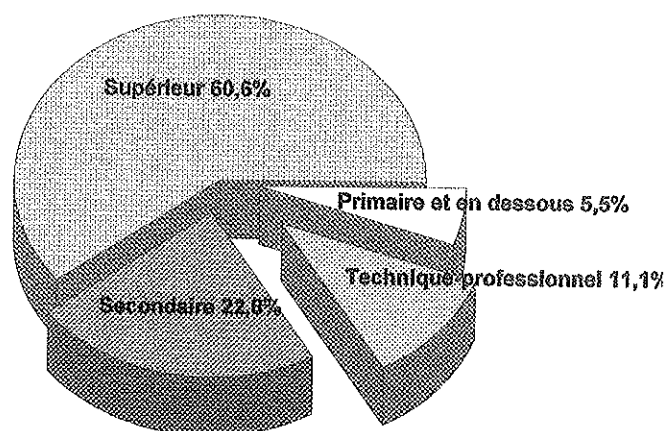
REPARTITION PAR SEXES



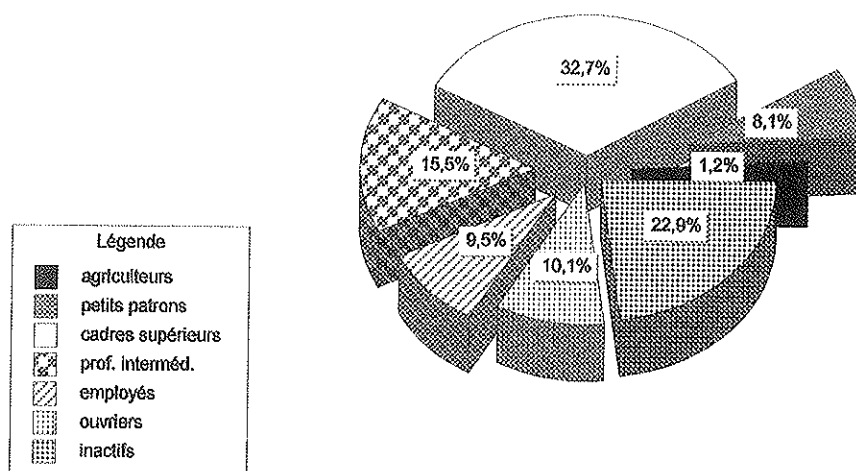
REPARTITION PAR AGES



NIVEAU D'INSTRUCTION LECTORAT



CSP : LECTORAT



Le graphique de répartition du lectorat par sexes ne nous apprend pas grand chose par rapport aux concurrents directs (chez lesquels on retrouve, grosso modo, les mêmes pourcentages).

Les graphiques d'âge, de CSP, et de niveau d'instruction, confirment, si besoin était, que le lectorat du *Monde* se retrouve en règle générale du côté des "décideurs", leaders d'opinions, possesseurs de biens de consommation, et pour la plupart; si ce n'est favorables aux nouvelles technologies, tout au moins familiers de leur environnement.

1.3. Analyse du public

1.3.1. public extérieur (les clients de la banque de données)

La dernière enquête d'envergure concernant la clientèle de la banque de données Monde remonte malheureusement à plus de 6 ans.¹ Il serait très utile désormais de réitérer l'expérience à fins de comparaison. Il m'était bien sûr matériellement impossible d'enquêter moi-même, je me contenterai donc de présenter en annexes les tableaux les plus significatifs déjà publiés, ainsi que les commentaires les plus pertinents pour notre étude.

1.3.2. public interne : journalistes et autres catégories de personnel

1.3.2.1. typologie

Par opposition au public externe ; les abonnés, il nous faut maintenant définir le public interne ; les usagers- journalistes considérés comme les bénéficiaires prioritaires du service.

¹ voir Perony, 1988, p. 255 à 259

1.3.2.1. A les services

la rédaction en chef : exerce une triple fonction de relecture, de coordination et d'animation. Une cellule de reporters tout terrains lui est directement rattachée.

le service international : traditionnellement très étoffé, comprend les rédacteurs du bureau parisien, organisé selon un découpage géographique du monde (Amériques, Afrique, Proche-orient, Asie, Europe) . S'y ajoute la quasi-totalité des correspondants en poste dans les capitales étrangères. La règle de ce service est d'alterner les missions de correspondants et les passages à la rédaction parisienne. Très spécialisés, les journalistes de ce service sont envoyés régulièrement en reportage dans les pays qu'ils "couvrent".

le service économie : s'est développé depuis une dizaine d'années. Il suit à la fois la vie des entreprises, l'actualité macro-économique nationale et internationale, la politique d'aménagement du territoire, l'activité financière et boursière, et les événements sociaux. Les rédacteurs chargés des suppléments *Le Monde de l'économie* (le lundi) et *Le Monde Initiatives* (le mardi) font partie de service. Il possède comme les autres sa propre documentation qui a la particularité cependant d'avoir été recentralisée à la documentation centrale.

le service société : a pour caractéristique de regrouper des secteurs très différents les uns des autres - sciences, police, éducation, médecine, religions, sports, justice, défense, faits divers, environnement, immigration, banlieues- mais qui ont tous une incidence sur la société française ou en reflètent l'évolution.

le service politique : analyse et commente politique et décisions gouvernementales, rend compte des débats parlementaires, suit la vie des partis et des mouvements politiques, commande à intervalles réguliers des sondages sur l'état de l'opinion concernant des questions d'intérêt national publie des études sur l'évolution socio-politique de l'électorat. L'équipe chargée du supplément *Heures locales* (le samedi) est rattachée à ce service.

le service culture : assure en plus du suivi quotidien de l'actualité, un supplément hebdomadaire intitulé *Arts-Spectacle* (le mercredi), couvrant le champ complet des activités culturelles.

le service média-communication : créé en 1993, rassemble les rédacteurs chargés de suivre au jour le jour la vie des médias et l'équipe qui réalise le supplément *Radio-Télévision* de fin de semaine.

le service littéraire : coordonne et assure la publication du cahier du jeudi, *Le Monde des livres*, qui a fêté en mars 92 ses vingt-cinq ans d'existence et auquel collaborent des écrivains, essayistes et autres gens de plume.

le secrétariat de rédaction : a pour mission de relire la copie quotidienne ou hebdomadaire envoyée par les différents services puis de réaliser la maquette des pages en établissant une hiérarchie entre les différents articles.

l'infographie : (réalisation de cartes, graphiques, tableaux) se développe, de même que croît la place accordée à la photographie, surtout dans les suppléments, comme le cahier *Temps libre* (le vendredi) consacré aux voyages, aux loisirs, à la gastronomie et aux jeux.

les sténo de presse : prennent les articles des correspondants ou des envoyés spéciaux, des collaborateurs extérieurs, qui n'ont d'autre moyen que le téléphone pour les transmettre.

Les dessinateurs : les salariés réguliers : Plantu (depuis 1972), Pancho, Pessin, Sergueï, et de nombreux collaborateurs plus ou moins épisodiques; Brito, Descloseaux..

Les autres publications du groupe et les activités de diversification emploient vingt cinq journalistes.

1.3.2.1. B Les catégories (susceptibles d'utiliser le service documentation).

Les rédacteurs : les véritables patrons du *Monde*, au sein desquels existe une hiérarchie officielle ou officieuse ; rédacteurs, rédacteurs en chef, chefs de service et autres "barons". Une enquête poussée prouverait probablement que la fréquentation directe de la documentation centrale est inversement proportionnelle à la place occupée dans la hiérarchie. La plupart ont leur propre documentation et leurs propres réseaux dont ils sont jaloux.

Les secrétaires de rédaction : Ce sont les "apprentis" journalistes qui, bien souvent, font leurs gammes au secrétariat avant de passer à la rédaction. Ce sont toutefois des professionnels, titulaires de la carte de presse.

Les correcteurs : Ils effectuent un travail de relecture poussée et disposent en propre d'une documentation adéquate. Le centre de documentation ne peut que leur apporter un soutien ponctuel. En revanche, on peut imaginer qu'un accès direct à la banque de données leur serait utile.

Les dessinateurs : Certains, et non des moindres, fréquentent régulièrement la documentation centrale. Toutes leurs productions y sont conservées et ils y viennent chercher des illustrations extérieures (en particulier des portraits photographiques).

Les stagiaires : Ils sont nombreux toute l'année, c'est un public spécifique qu'il convient de bien traiter car les stagiaires d'aujourd'hui sont plus au fait des

"nouvelles" technologies que leurs aînés, plus réceptifs aussi à l'idée d'une documentation affranchie de la tutelle journalistique.

- **Les secrétaires des différents services** : elles sont encore à l'heure actuelle, nous l'avons vu, en concurrence avec les documentalistes, faute de mission clairement établie. (voir 1.2.1.3.)

De source interne, on apprend que les deux tiers des journalistes sont des hommes. Fin 1993, 15 rédacteurs avait moins de 31 ans (sur un total de 232). La moyenne d'âge est de 44 ans. 30 rédacteurs ont moins de quatre ans d'ancienneté, 122 entre 4 et 15 ans. L'ancienneté moyenne est de 13 ans (contre 19 au service documentation). La plupart sont diplômés de l'enseignement supérieur, certains d'une école de journalisme, 2 de l'ENS et 2 de l'ENA.

Tableau récapitulatif : Analyse de l'existant

Forces	Faiblesses
Moyens matériels importants. Avance technologique. Banque déjà constituée.	Motivation hétérogène et ouverture à l'extérieur inégale.
Effectifs suffisants.	Image médiocre en interne.
Expérience professionnelle.	Mauvaise santé de l'entreprise.
Management interne souple.	Secteur d'activité sinistré.
Bonne image à l'extérieur et dans l'interprofession (leadership).	Faible poids vis à vis des décideurs. Concurrence interne larvée : (documentations de proximité).

2. Analyse de l'activité

2.1. Servuction

Servuction est un néologisme forgé par Eiglier et Langeard pour désigner le processus de création du service, par analogie à production ; qui désigne le processus de création d'un produit. Cette création lexicale s'avérait nécessaire car : L'expression "production d'un service" passe mal [...] ¹. Le malaise en effet vient de ce que création de produit et création de service diffèrent sur un point fondamental : la participation du bénéficiaire. Nous allons donc aborder, dans les pages qui suivent, les servuctions en cours à la documentation du Monde, en tentant de dégager ce qu'elles révèlent de la situation et d'une évolution éventuelle du service.

2.1.1. La journée du documentaliste (cadre général)

Matin

7h30 10h30

-Réponse aux demandes par téléphone

7h30 12h30

-Saisie/indexation de l'édition datée du jour (parue la veille dans l'après-midi)

-Découpe allégée, indexation et classement des dossiers papier *Monde*

Après-midi

13h30 18h00

-choix des articles pour saisie/indexation du lendemain (répartition par domaines de compétences individuelles).

-recherches de longue haleine pour reportages, enquêtes, et publications annexes.

¹in Eiglier et Langeard, 1987, p.7

2.1.2. typologie d'articles

Le travail des documentalistes et les servuctions en cours sont bien entendu conditionnés par la nature du renseignement à fournir. En documentation de presse ce n'est pas seulement la complexité ou l'intérêt qui détermine les priorités, mais c'est surtout la proximité de la date de parution. Une brève nomenclature est nécessaire.

2.1.2.1. "pages chaudes"

Les "pages chaudes", on le devine, sont les plus urgentes. A paraître dans la journée, au plus tard le lendemain, elles appellent la fourniture très rapide du renseignement ou du document ; leur rédaction suit immédiatement ou est parfois concomitante.

-**Le bulletin** : "marque de fabrique" du *Monde*, c'est un article de commentaire non signé, exprimant la position du journal sur un sujet d'actualité (le plus souvent étrangère), publié chaque jour à la "une", dans la colonne de gauche. Le sujet du bulletin est choisi lors de la "conférence du matin" (7h45) et doit donc être rédigé pour 11 heures.

-**Brève** : information très concise, sans titre, souvent en provenance d'une agence de presse, éventuellement retravaillée par un rédacteur, elle peut donc faire l'objet de vérifications.

-**D.H. (dernière heure)** : dernière page du journal, où sont imprimées les nouvelles les plus fraîches.

2.1.2.2. "pages froides"

Les pages froides se préparent à l'avance (de quelques jours à 3 semaines avant parution) Elles constituent pour certaines un "réservoir rédactionnel" et ne voient pas automatiquement le jour. Elles font souvent l'objet de recherches

de longue haleine, auxquelles le documentaliste, sans se substituer au rédacteur, peut prendre une part non négligeable.

- **Chronique** : article d'auteur, à parution régulière (généralement hebdomadaire), sur un fait de la vie quotidienne ou un domaine particulier (ex. "Image", cet été, en avant dernière page, donnant lieu à des vérifications ponctuelles : date d'une émission, présence effective d'invités, etc.).
- **Billet** : petit article d'humeur . Ex. "Au jour le jour", sous pseudonyme collectif Procyon, publié quotidiennement en page D.H.
- **Editorial** : article de commentaire, signé du directeur du journal, sur un sujet d'actualité.
- **Enquête** : article ou série, résultat d'une recherche approfondie. Puisés à la source, les renseignements obtenus doivent être vérifiés et les commentaires associés se doivent d'être étayés. Le service documentation peut intervenir à ce titre, tout comme il peut (ou pourrait) agir en ce domaine comme "force de proposition" par la tenue d'une veille informative (voir 2.3. Offre de service).

2.1.3. Etudes de cas

*** l'élaboration du *Monde Dossiers et documents*.**

Le Monde dossiers et documents est une publication à vocation pédagogique destinée plus particulièrement aux lycéens, aux étudiants et aux enseignants. Il publie généralement chaque mois deux dossiers d'actualité, de 4 pages chacun, sur des thèmes principalement économiques ou géopolitiques. *Le Monde Dossiers et documents* rassemble et met en perspective les articles les plus significatifs du *Monde*, du *Monde des débats*, du *Monde Diplomatique* et du *Monde de l'éducation*. Ces dossiers nous intéressent particulièrement car il impliquent la collaboration d'enseignants (une équipe régulière de 35 personnes, environ) de journalistes, et de la documentation centrale. C'est un excellent exemple d'utilisation rationnelle du fond documentaire *Monde* (autre que la commercialisation de la banque de données), d'ouverture à l'extérieur ; par le travail avec un public non journaliste, et de servuction active ; par les modalités propres à la conception d'une telle publication.

- 1 : L'enseignant, en accord avec les journalistes, choisit un sujet, et prend rendez-vous avec la documentation centrale (souvent le documentaliste avec lequel il travaille habituellement).
- 2 : Sur place, il choisit les documents en fonction de son plan (ou inversement), en collaboration (servuction) avec un documentaliste. La recherche s'effectue dans la base de données et/ou dans les dossiers papiers suivant l'antériorité. Cette première recherche n'est bien souvent qu'une sélection large de ce qui sera finalement exploité. La plupart du temps, l'enseignant ne note que des références d'articles qu'il consultera à tête reposée à partir de sa propre collection du *Monde*.
- 3 : Après une première sélection, l'enseignant propose un choix. Il constitue un dossier manuscrit comportant un certain nombre de références d'articles à extraire de la base ou des dossiers papier. Sont indiqués : la date, le nom du signataire, le(s) mot(s) du titre. Autant de critères à combiner éventuellement.
- 4 : Le documentaliste effectue la recherche et la "descente" sur disquette (sous windows) des articles extraits de la base *Monde*.
- 5 : Après quelques aménagements (mise au format ad hoc pour compatibilité avec l'informatique éditoriale, ressaisie du nom du signataire, etc.) la disquette est transmise aux journalistes du *Monde Dossiers et documents* qui opéreront la sélection ultime.

*** un renseignement ponctuel : Mgr Etchegaray, docteur honoris causa de l'université de Navarre : comment connaître la date?**

- 1 : Demande du journaliste par téléphone.
- 2 : Demande de précisions au journaliste afin de déterminer l'époque (avant ou après 87).
- 3 : Mutisme du journaliste.
- 4 : Interrogation de la banque de données : aucune information.
- 5 : Déplacement vers bibliothèque pour consultation des usuels ; le renseignement se trouve dans le *who's who* : 1989.
- 6 : Transmission du renseignement au journaliste.

Remarque : Son absence dans les usuels eut nécessité la consultation des dossiers papier *Monde*, pour l'antériorité éventuelle à 1987, ou complément

d'information dans les dossiers documents extérieurs, ou encore recherche de renseignements hors *Monde*.

***La libération de Paris.**

Un exemple un peu plus significatif de servuction entre un rédacteur du service politique et un documentaliste (Doc) recherche effectuée le 19/08/1994.

- 1 : Le service politique appelle
- 2 : Doc décroche
- 3 : Le journaliste aimerait connaître, à peu près 1 an jour pour jour après la libération de Paris (1994) ce qu'il se passait en matière de politique intérieure française.
- 4 : Doc fait une première recherche dans les usuels de la bibliothèque :
Histoire au jour le jour principalement.
- 5 : Doc téléphone au journaliste pour lui proposer une première sélection.
- 6 : Après avis du journaliste, Doc consulte les micro-films de la collection du *Monde* de L'année 1945 et fait des photocopies d'articles concernant
-la situation du PCF,
-l'organisation des premières élections municipales à Paris (avril-mai 45)
-les résultats de ces mêmes élections.
- 7 : A l'époque 80% du colonage du *Monde* était consacré à la politique internationale. Pour recherche complémentaire donc :
 - a : Doc téléphone à la Bibliothèque Historique de la Ville de Paris : il n'obtient pas de réponse.
 - b : Doc tente d'obtenir des renseignements auprès du Comité d'histoire de la seconde guerre mondiale qui s'avère peu intéressant pour la recherche.
- 8 : Doc se rend au service politique et propose une première série de tirages photocopie des micro-films, les informe des recherches par téléphone et communique le numéro de la Bibliothèque Historique au journaliste concerné qui pourra effectuer une recherche personnelle.
- 9 : Après un premier tri, on décide de nouveaux articles à photocopier
- 10 : Doc, de retour au service documentation, photocopie les articles sélectionnés.
- 11 : Doc retourne au service politique pour livraison définitive.
- 12 : L'article paraît dans l'édition datée du 23 août 1994 sous le titre :
Août 1944 : la mémoire communiste

Dans les deux derniers exemples, nous avons sciemment étudié des cas de recherches pour lesquelles la consultation de la banque de données *Monde* s'avère inefficace. On doit préciser cependant qu'un certain nombre de demandes - en particulier celles que je qualifierais de "demandes de confort", par analogie avec le vocabulaire pharmaceutique, et parce qu'elles visent à satisfaire soit la paresse : "quel est l'orthographe exacte de" ; soit la vanité : "combien ai-je signé de papiers en 1993" - peuvent très facilement être satisfaites par une recherche en texte intégral ou au pire par requête FQM. C'est aussi, précisément, parce que la banque de données n'est pas omnisciente qu'on devrait permettre son accès libre aux rédacteurs afin de laisser plus de temps aux documentalistes pour les recherches moins triviales.

D'un point de vue plus théorique, on peut aborder le problème par le biais d'une remarque fondamentale d'Eiglier et Langeard : "Il est de la plus grande importance pour une entreprise de service d'effectuer une distinction très claire entre "l'offre" et "le support de l'offre" : l'offre, c'est le service que l'entreprise met sur le marché; le support de l'offre, ce sont les éléments de la servuction qu'elle contrôle, le support physique et le personnel en contact. D'un point de vue marketing, elle peut innover et se différencier soit sur l'un soit sur l'autre, soit sur les deux à la fois, ce qui correspond à des logiques et à des stratégies totalement différentes. Il en est de même pour l'*output* et le *process* : l'*output* c'est ici encore le résultat de la servuction, le service ; le *process* lui fait référence au *soft*, aux interactions et aux modalités de fonctionnement de la servuction. Là aussi, dans une stratégie marketing, la différence de logique entre ces deux notions est fondamentale, et doit être prise en compte."¹

On s'aperçoit, à la lumière de ce distinguo, que la constitution de la banque de données du *Monde* en texte intégral (dans son utilisation interne) ne constitue ni un changement ni une amélioration du service pas plus que de l'*output*. Bien pire, au yeux de l'utilisateur interne (le journaliste) elle ne saurait apparaître (et de fait, ne semble pas pouvoir être considérée) comme une révolution du "support de l'offre" pas plus que du "process" mais bel et bien comme une dégradation du service par la perception fortement négative de "l'*output*" (comme le prouve le rejet massif et unanime des premières sorties imprimantes

¹ in Eiglier et Langeard, 1987, p.21

sur listing) S'il semble bien, en fait, que "support de l'offre" et "process" soient modifiés, ils ne le sont que du côté des documentalistes (et encore, répétons le, pour ceux d'entre eux que la recherche documentaire informatisée ne traumatise pas). Le journaliste en quête d'un renseignement ponctuel (instantané) doit toujours téléphoner au service documentation ou se déplacer ou encore y envoyer un stagiaire, au même titre que pour un renseignement indirect (passant par la communication d'un document qu'il consultera lui-même). La seule vraie (mais fondamentale) modification de servuction consisterait en l'accès direct du journaliste à la banque de données depuis son terminal. Encore ne s'agirait-il là que d'une modification du "process", le service restant le même: le renseignement, et l'output ne différant pas: la mise à jour d'une donnée préalablement archivée par la documentation (en base arrière), qu'il s'agisse d'un archivage classique ou électronique.

Une telle modification serait en tout point comparable à ce qui s'est passé lors de l'apparition des distributeurs automatiques de billets. Il ne s'agissait pas d'un nouveau service comme l'explique Eiglier et Langeard (p.21), mais d'un nouveau support physique du service.

A l'heure actuelle la documentation centrale offre le même service qu'en 1986, avant la mise en service de la banque de données. Elle offre en fait le même service qu'en 1945, lors de sa naissance et offrira peut-être le même service lors de son centenaire. Il n'y a là rien de scandaleux puisque c'est un service utile pour la bonne marche de l'entreprise dans son ensemble et qu'il suffit amplement à justifier son existence (il serait bon, malgré tout, de tenter d'en évaluer l'importance exacte: le pourcentage des rédacteurs qui l'utilisent; la fréquence de leurs demandes). En revanche, la servuction - le processus de création de ce service en tant qu'il implique la participation du bénéficiaire - peut et doit changer. Une telle évolution semble devoir passer impérativement par l'accès direct des journalistes à la base de données avec la possibilité d'une messagerie interne. Un pas important est sur le point d'être franchi avec le projet MATIS (Monde Associant Textes et Images Scannérisés) qui, par l'intégration du système documentaire au système éditorial, permettra en amont de récupérer directement les textes et en aval, après indexation et versement dans la base de données, de les envoyer sur les postes de travail des rédacteurs.

Il n'est cependant pas question dans un avenir proche de permettre aux journalistes d'interroger directement la base de données et d'en récupérer les textes à fin de retraitement (sous Windows par exemple) à l'instar de n'importe quel abonné. La médiation du documentaliste sera toujours nécessaire. Plusieurs raisons sont invoquées :

- Le désir compréhensible de ne pas dépouiller les documentalistes de leurs prérogatives en les "court-circuitant". On pourrait craindre en effet qu'ils y perdent en légitimité et en crédibilité ; à leurs propres yeux comme aux yeux des journalistes.
- L'incapacité présumée des journalistes à interroger pertinemment, et leur refus prévisible de se voir confier une tâche "para-rédactionnelle" pour laquelle ils ne sont pas formés ou qu'ils pourraient percevoir comme déclassante.

Pascale Kremer, journaliste au *Monde* depuis peu et connu pour son intérêt envers les méthodes modernes de travail tient malgré tout un discours tendant à confirmer ces hypothèses. Lorsqu'on l'interroge sur la future connexion banque de données / système éditorial elle tient un discours pour le moins prudent dans lequel on retrouve les arguments suivants :

- Les journalistes ont un métier qui n'est pas le même que celui des documentalistes.
- Les recherches par mots-clés ne sont pas facilement assimilables et prennent du temps.
- En dehors de l'édition, il est possible se faire expliquer, mais les rédacteurs ont beaucoup de travail et les documentalistes peuvent donc leur faire gagner un temps précieux.

Cependant, lorsqu'on lui demande si elle a fait l'expérience d'une interrogation directe, elle répond à demi-mot qu'une telle éventualité pourrait se heurter à la réticence des documentalistes eux-mêmes mais que pour sa part, moyennant une bonne maîtrise des procédures d'interrogation, elle trouverait très intéressant d'interroger elle-même.

Ces deux arguments donc, que l'on est obligé de prendre en compte, n'en reposent pas moins sur un a priori frileux pour le premier et sur un a priori condescendant pour le second.

La valeur ajoutée du métier de documentaliste et sa véritable légitimité réside dans l'indexation et non pas dans l'interrogation - a fortiori au sein d'une entreprise

dirigée par des "interrogateurs" professionnels - ce qui n'exclut bien évidemment pas le conseil au questionneur (tout comme en lecture publique, le travail préparatoire en base arrière, qui permet le libre accès aux documents, n'exonère pas leurs "cousins" bibliothécaires d'une fonction d'accueil et de guidage du lecteur). Au risque de se montrer naïf on peut considérer que le métier de journaliste requiert des facultés intellectuelles au moins égales à la moyenne ainsi qu'une curiosité et un appétit d'information propres à leur donner de plus en plus envie d'utiliser avec profit les moyens d'information modernes. On est sûr également de leur souci d'exhaustivité (tout au moins au *Monde*) si l'on en juge en tout cas par les "torrents de larmes" versés lorsque fut abandonnée la découpe intégrale et systématique du *Monde* dans la constitution des dossiers papiers. Moyennant quelques adaptations et une formation de base, la consultation d'une banque de données peut s'avérer aussi passionnante que la lecture d'un dossier. On peut s'y égarer et y trouver "ce qu'on n'était pas venu y chercher"- selon la belle formule d'Umberto Eco- aussi facilement et sur des "territoires" bien plus étendus que dans un dossier papier. La base de données du *Monde* en texte intégral forte de près de 350000 documents conjugue en fait, grâce au travail des documentalistes, les avantages du dictionnaire, de l'encyclopédie et de la bibliothèque en libre accès. Il est douteux que les journalistes les plus avertis mettent des décennies à s'en rendre compte et il serait aventureux pour les responsables du service documentation de ne pas prévoir cette demande; dangereux d'en nier l'éventualité.

S'en tenir là serait non seulement contredire les prévisions les plus modérées de développement des technologies documentaires mais également refuser de prendre en compte le nécessaire retour sur les investissements engagés; surestimer les capacités de l'entreprise à fonctionner indéfiniment sur le même pied et se priver, par là-même, d'un solide argumentaire lorsque chacune de ses composantes aura des comptes à rendre (lorsqu'on sait par ailleurs que la rédaction n'en rend, quoiqu'il arrive, qu'en dernier ressort).

2.2. face- avant /base arrière

La fourniture du renseignement au journaliste (et ses modalités "servuctives"), n'est bien entendu qu'un des aspects du travail effectué par la documentation centrale. Pour pouvoir assurer ce service en "face-avant" ; au contact du public, il faut qu' auparavant tout une série de tâches ait été effectuée en "Base arrière". Je présente ici 3 exemples de tâches, parmi les plus fréquentes, qui s'effectuent en base arrière. Dans le prochain paragraphe, traitant de l'offre de service, je reprendrai plus exhaustivement la typologie des services en précisant pour chacun le "lieu" où il s'effectue : (BA) pour base arrière - (FA) pour face-avant.

2.2.1 Alimentation de la base de donnée

Depuis 1987 tous les articles du *Monde* sont accessibles, en texte intégral sur une base de données gérée par la documentation centrale. Chaque après-midi, après la tombée du journal (daté du lendemain), la documentation charge les articles photocomposés sur son propre système informatique, un Micro-vax 2 travaillant sous le logiciel documentaire Basis K (jusqu'en 1993. Basis Plus depuis, qui permet la récupération des images). Après élimination par un automate des divers codes typographiques, les documentalistes visualisent les textes nettoyés sur un écran DATOX (sur PC et Sous Windows, depuis Basis Plus). Ils y ajoutent un formulaire documentaire en deux parties : une partie signalétique et une zone analytique de mots-clés, formant un thésaurus de plus de 6000 termes. La base de données est donc quotidiennement mise à jour, 100 à 150 articles, venant s'y ajouter, interrogeables à J +1 en interne (qui correspond en fait à la date de l'édition) et à J +2 en externe, ce qui d'ailleurs fait l'objet d'une clause contractuelle avec les serveurs.

La performance du système s'améliore sans cesse, le programme MATIS (voir moyens matériels) associé au logiciel Basis Plus permettant de récupérer directement les textes provenant de l'informatique éditoriale.

2.2.2. Alimentation des dossiers papier

Parallèlement à l'alimentation de la banque de données, le service de documentation, poursuit la constitution des dossiers papiers classiques. Ces dossiers nous l'avons vu, sont constitués de coupures issues du *Monde* - presque exclusivement jusqu'en 1991- et de plus en plus de coupures issues de périodiques et revues français et étrangers. Pour les coupures du *Monde*, il y a, comme pour la banque de données, visualisation d'un témoin de l'édition à découper, dans lequel on va choisir les articles à conserver et à indexer. Il s'agit ensuite de découper, de coller et de ranger les coupures dans le(s) dossier(s) correspondant au(x) sujet(s). Cette partie du travail, peu attrayante, dénoncée par l'audit de 1991 comme indigne d'une documentation moderne (incompatible, qui plus est, avec le niveau des rémunérations!) semble demeurer nécessaire en raison de l'aversion plus ou moins perceptible de certains documentalistes et journalistes pour la recherche documentaire informatisée. Nécessaire pour la constitution des dossiers "documents extérieurs", elle semble effectivement quelque peu superflue pour la découpe du *Monde* - bien que le volume des coupures ait sensiblement décru depuis 1991- puisque tous les articles sont accessibles dans la banque de données.

Il conviendrait là aussi de déterminer exactement le volume horaire (quotidien ou hebdomadaire) consacré à cette pratique afin d'en évaluer définitivement le rapport qualité/ coût et disposer, le cas échéant, d'arguments solides pour sa suppression ou son maintien.

2.2.3. gestion de la bibliothèque

La documentation centrale possède et gère une bibliothèque de 10 000 documents, monographies et usuels, consultables sur place ou pouvant être prêtés. Les formalités d'emprunts sont réduites à l'inscription sur un "fantôme" du titre de l'ouvrage emprunté et du nom de l'emprunteur. Le fond fait l'objet d'un classement décimal et d'une indexation auteur-titre-matière classique. La gestion est assurée par un petit logiciel documentaire. Une seule personne y est affectée à temps partiel. Ayant suivi une formation de bibliothécaire, elle avoue manquer de temps pour une gestion efficace. Ainsi le retour des documents empruntés

est parfois tardif voire aléatoire ; le suivi des acquisitions irrégulier. Dans ces conditions, il est bien entendu qu'une éventuelle diversification des supports n'est pas envisageable.

2.3.l'offre de service

L'offre des services proposée par une structure documentaire se développe en largeur ; par le nombre de services distincts (services de base secondaires) offerts aux usagers, et en profondeur ; par la déclinaison des moyens techniques employés pour satisfaire un ou plusieurs besoins de même nature (services périphériques liés et services périphériques de complément). On peut arriver à distinguer, par son ancienneté ou par son importance, un service source (service de base primaire) duquel tous les autres découlent peu ou prou.

2.3.1.1. typologies des services : tableau

Rappel : BA = activité effectuée en base arrière.

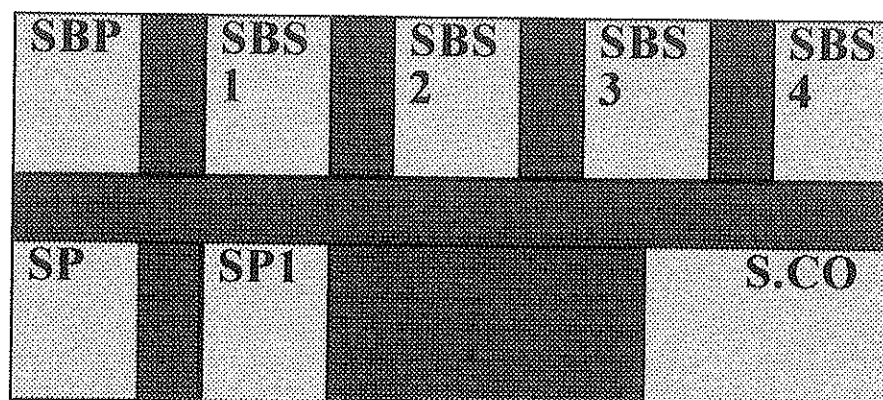
FA = activité effectuée en face-avant

TYPLOGIE DES SERVICES	BA	FA
<u>A Les services de service interne (en direction des journalistes et de l'entreprise mère)</u>		
Service de base primaire (historique) =La conservation du <i>Monde</i>. (SBP)		
Archivage papier (collections reliées + dossiers papiers)	BA	
Archivage micro-films	BA	
Archivage informatique (banque de données)	BA	
Service de base secondaire N°1 = Le renseignement interne à partir des archives <i>Monde</i>. (SBS1)		
Exploitation des dossiers papier <i>Monde</i>		FA
Exploitation des micro-films		FA
Exploitation de la banque de données <i>Monde</i>		FA

Constitution et exploitation de la base Chrono	BA	FA
Service de base secondaire N°2 = Le renseignement interne à partir de documents extérieurs. (SBS2)		
constitution et exploitation des dossiers "docs extérieurs"	BA	FA
Exploitation de banques de données extérieures		FA
gestion et exploitation de la bibliothèque	BA	FA
Service de base secondaire N°3 = Formation des usagers. (SBS3)		
Conseil en recherche documentaire générale.		FA
Conseil en recherche documentaire informatisée		FA
Service de base secondaire N°4 = communication externe. (SBS4)		
Présentation des produits dérivés de la banque de données. -colloques et articles		FA
Participation aux "journées portes ouvertes" (1 édition à ce jour).		FA
Participation à l'exposition du "Cinquantenaire" (1 édition à ce jour).		FA
Service périphérique lié = matérialisation des données. (SP)		
Tirages photocopies	BA	
Tirages imprimantes	BA	
"Descentes" de fichiers sur disquette (Cf. <i>Dossiers et docs.</i>)	BA	
Transmission de fichiers sur terminaux "coyote"	BA	
Service périphérique lié N°1 = veille informative. (SP1)		
Constitution et mise à disposition de "dossiers candidats".	BA	FA

B Les services commerciaux en direction d'une clientèle solvable. (S.CO)		
Recherche et Contact avec de nouveaux partenaires : serveurs et autres intermédiaires.		FA
"Service après vente", aide à la clientèle pour l'interrogation.		FA
Envois (sur demande) de photocopies des documents sélectionnés par les clients.	BA	FA
Réponse aux demandes diverses concernant la commercialisation des produits documentaires		FA

2.3.1.2. Composantes de l'offre de service : Largeur et profondeur



2.3.2. Commentaire

* Une opportunité d'élargissement de l'offre : la veille informative. (SP2)

Il existent, en dehors des armoires mobiles contenant les dossiers papier, une crédence pleine d'une trentaine de dossiers en attente d'être intégrés ou définitivement abandonnés. La constitution de ces "dossiers-candidats" fut concomitante à l'abandon des dossiers *Monde* intégral. Il s'est agi en quelque sorte de remplacer l'exhaustivité maniaque par un archivage plus prévisionnel ; une sorte de

"veille informative". La pertinence et le bien fondé d'une telle initiative n'apparurent jamais aussi clairement que lors de la guerre du golfe. Le 17 janvier 1991, préoccupée par l'arrivée du tout nouveau directeur - Jacques Lesourne avait été élu le 8 - la rédaction fut prise de cours par l'offensive aérienne alliée. Elle n'avait pas suffisamment préparé l'éventualité, pourtant prévisible, d'une mobilisation journalistique intense. Seuls les chefs s'étaient réunis pour débattre des dispositions à prendre en cas d'offensive américaine massive. Le chef de la documentation de l'époque ne fut pas convié à ces tempêtes méningées. Une semaine avant l'attaque, il mit cependant sur pied, au sein de la documentation centrale, une cellule "golfe" de 3 personnes. Avant même le début des hostilités, la documentation pu présenter un premier dossier distribué en 60 exemplaires. 6 autres dossiers suivirent, tout au long du conflit et après le cessez-le-feu. Le chef de l'époque précise qu'ils reçurent des compliments oraux de la part du service étranger mais que les retombées ne furent pas tangibles. Cette dernière précision est à verser au dossier des blocages rédaction/documentation déjà évoqués (voir.1.2.1.1.). Pour l'heure, nous ne retiendrons que l'aspect positif de l'expérience qui fait d'une telle initiative une opportunité d'élargissement de l'offre par la création d'un service autonome supplémentaire. J'ai classé la veille informative - telle qu'elle est pratiquée au *Monde* - dans les services périphériques liés car, hormis l'exemple de la guerre du golfe, la manière de concevoir et de traiter ces "dossiers-candidats" ne diffère guère aujourd'hui de ce qui est fait pour les dossiers lambda. Il y a cependant matière à développer un service de base à part entière. La nouveauté tiendra plus à l'optique dans laquelle il sera fourni (prévisionnelle) qu'à la façon dont il se matérialisera (exploitation du fond documentaire). La prestation de service en général progresse autant par l'élaboration de "concepts" que par l'obtention de moyens supplémentaires. Cette initiative prouve également qu'il est plus facile d'élargir l'offre en anticipant sur les besoins qu'en déclinant à l'infini les moyens de satisfaire les demandes connues. Une tendance actuelle se plaît d'ailleurs à voir les centres de documentation du futur comme des "forces de proposition".

Pour ce qui des autres services, l'analyse des différents tableaux - tels que je les ai construits - fait de l'archivage le service de base primaire ; le renseignement n'étant qu'un service dérivé. C'est là la traduction théorique de l'important volume horaire consacré en base arrière à la constitution des dossiers papiers (jusqu'à une certaine époque) et à l'indexation de la banque de données aujourd'hui.

On en arrive ainsi au paradoxe d'un centre de documentation possédant un outil que beaucoup d'autres lui envient tout en rendant, pour leur compte, et avec moins de moyens, un service plus efficace ou équivalent - ce qui, en l'occurrence, revient au même. Outre son intérêt intrinsèque, la pérennité de cette fonction "mémoire du *Monde*" s'explique par son aspect symbolique (voir 1.2.1.1.) mais aussi, simplement, parce qu'il est difficile, avec des moyens malgré tout limités, de poursuivre concurremment deux missions aussi différentes que la conservation et la transmission d'un patrimoine. L'une se fait essentiellement en base arrière, ce qui est évident au *Monde*. L'autre est affaire de face-avant, avec toutes les adaptations fonctionnelles, structurelles, et psychologiques que cela implique. Ces adaptations n'ont pas été prioritaires. La simple situation topographique de la documentation centrale le prouve. Il est en effet très facile voire inévitable de l'ignorer lorsqu'on cherche la lumière : le patio sous puits de jour, au deuxième étage, véritable "cœur" de l'immeuble, auquel on accède le plus souvent par un immense escalier roulant qui court-circuite le premier étage. La documentation a bel et bien eu le privilège de suivre la rédaction à Falguière mais on l'y installa visiblement à sa place : là où la rédaction veut bien. S'il est vrai qu'un centre de documentation n'est pas une bibliothèque de lecture publique, la documentation centrale laisse cependant vraiment peu d'espace pour la consultation sur place. Sans pour autant qu'on s'y sente mal, il est donc difficile d'accéder aux locaux tout comme il est difficile d'y rester. La servuction s'en ressent, la majorité des échanges se faisant par ailleurs au téléphone. Il est fort délicat cependant, et au dessus de mes moyens, de déterminer si le retranchement "psycho-géographique" conditionne l'étroitesse de l'offre de service ou s'il est conditionné par la pauvreté de la demande : l'audit de 1991 accusait tout autant les journalistes que les documentalistes lorsqu'il stigmatisait *l'absence d'une vocation claire pour la documentation centrale*.¹ Il est probable qu'après cinquante ans, le processus tiennent plus aujourd'hui de l'interaction que d'une volonté (ou d'une absence de volonté) unilatérale.

Une chose est évidente cependant : la documentation centrale du *Monde*, comme tout organisme, a besoin de respirer et de se développer un tant soit peu. J'ai cru percevoir les manifestations d'une telle respiration dans le développement encore très embryonnaire d'un service de base secondaire nouveau (noté SBS4):

¹ in Trimoulinard, 1991, p.1

la communication externe. Ce service naissant est sans conteste fortement lié au développement du service commercial externe (S.CO) qui, pour sa part, apparaît le plus susceptible d'apporter la bouffée d'oxygène indispensable. On notera que cette activité commerciale, presque insolite au *Monde*, a pour départ l'exploitation imprévue - mais, à n'en pas douter, nullement hasardeuse - de ce qui, encore une fois, n'était qu'un outil supplémentaire de conservation du patrimoine (service de base primaire), pouvant, le cas échéant, servir aux prestations du service secondaire de renseignement interne.

Tableau récapitulatif : Analyse de l'activité

Forces	Faiblesses
Réseau potentiel déjà constitué : Banque de données, SGBD, Connexion système documentaire/ système éditorial.	Définition floue de la mission prioritaire : conservation ou transmission du patrimoine ?
Accord général des leaders d'opinion quant au développement inéluctable de la recherche doc. informatisée.	Absence de valorisation de l'outil. Absence de communication interne réelle concernant la première phase d'informatisation.
Renouvellement naturel des personnels parties prenantes.	Réticences à l'innovation. Immobilisme diffus.
Profondeur de l'offre de service (déclinaison du fond documentaire sur supports multiples)	Etroitesse de l'offre de service réelle.
Politique commerciale avancée (par rapport à la concurrence nationale)	Servuction trop faible.

3. positionnement

*Le problème de la presse est aujourd'hui d'une clarté brutale et il peut s'expliquer à coup d'évidences. Inutile de faire de grandes dissertations sur la liberté de l'information si les journaux disparaissent les uns après les autres. Pour que le citoyen puisse choisir librement l'organe qui correspond à ses opinions, il faut qu'il existe plusieurs journaux différents et, pour que ces journaux existent, il faut qu'ils aient trouvé chacun les moyens de survivre au milieu des difficultés actuelles. Car c'est bien de survivre qu'il s'agit en fait pour presque tous[...]. C'est une banalité, ou plutôt ce devrait n'être qu'une banalité, de dire que les entreprises de presse sont soumises aux lois de toutes les entreprises et qu'elles ne sauraient vivre en les ignorant. Mais pour peu qu'on tienne compte de cette banalité, on s'ouvre à quelques évidences fondamentales [...]*¹

Des analyses précédentes, Il ressort assez clairement que l'expérience de recherche documentaire informatisée menée par la documentation centrale du *Monde* a constitué un tournant décisif dans son histoire.

D'une part, en interne, un bilan mitigé : des répercussions fonctionnelles et psychologiques plus ou moins maîtrisées, un rendement décevant, qui tiennent moins à la nouveauté de l'outil qu'à l'ancienneté (caducité ?) de la mission. D'autre part, la perspective inattendue d'un élargissement de l'activité par la commercialisation de la banque de données (et produits dérivés).

La balance entre les deux ; le bilan objectif de cette initiative, constitue le point de départ incontournable de toute stratégie de positionnement. La situation financière de l'entreprise mère, et ses répercussions à court terme, définissent un cadre imposé. Les "décideurs" journalistes - qui ne sont pas les "payeurs" - pourraient à l'avenir de moins en moins décider. On s'accorde en effet sur la montée en force quasi inéluctable du Monde Entreprise dans la constitution du capital (voir 1.2.1.2.). On ne saurait donc faire l'économie d'une analyse projective des perspectives d'évolution de l'entreprise dans son ensemble, y compris des moins encourageantes. Rien n'assure en effet que le plan de

1

in Cluzel, 1988, P 77 et 97

relance de Jean-Marie Colombani suffise à redresser une situation qui serait déjà beaucoup plus que préoccupante pour toute autre entreprise que *Le Monde* dans un secteur moins protégé que celui de la presse quotidienne d'opinion. En terme de stratégie, il ne s'agirait déjà donc plus de "positionnement", mais de "repositionnement", ce qui, eu égard au peu d'expérience du centre de documentation en la matière n'est pas nécessairement un handicap. La documentation centrale, changeant d'interlocuteur, devra adapter son discours. Une stratégie en creux de "non positionnement" pourrait s'avérer inadéquate face à des prescripteurs se payant moins de mots que de chiffres. Il sera, par exemple, de plus en plus délicat, si ce n'est dangereux, d'invoquer la priorité absolue d'une mission de service interne, d'ores et déjà plus "fantasmée" qu'effective. C'est donc dans l'optique d'une prise de pouvoir partielle par des gens moins soucieux d'obéissance que d'efficacité qu'il m'a semblé pertinent de distinguer les éléments de positionnement suivants.

But de la stratégie : Accession progressive à l'autonomie maximale par (et pour) le contrôle de son propre devenir.

Moyens employés : Redéfinition progressive de la mission prioritaire, en concertation avec la rédaction, mais non sous ses ordres. Affranchissement progressif de la tutelle journalistique par le renforcement des liens avec les autres catégories de personnel et la mise en place d'une véritable communication interne : à l'intérieur du service (responsabilisation du personnel) ; en direction des composantes de la SARL ("faire savoir"). Communication externe et renforcement des liens avec l'interprofession.

Argument vis à vis des prescripteurs : Efficacité accrue, amélioration du rapport qualité/coût par la rationalisation du service interne, et l'optimisation du service commercial. Ce dernier rapportant directement (vente et redevances des "produits" et services) et indirectement (Image promotionnelle forte, non négligeable dans la course aux retombées publicitaires).

A : La rationalisation du service interne.

On doit sérieusement envisager, à plus ou moins long terme, la possibilité pour les journalistes d'interroger eux-mêmes la banque de données. Lorsque

le projet MATIS sera opérationnel, seul l'environnement technologique actuel (ils sont équipés de simples terminaux) les en empêchera.

En considérant que la meilleure défense pourrait alors être l'attaque, il faut d'ores et déjà se donner les moyens d'initier cette évolution en l'imposant progressivement dans les esprits ; tant ceux des usagers journalistes, des utilisateurs documentalistes, que des nouveaux prescripteurs. Les arguments pour y parvenir ne manquent pas, ce qui facilite la tâche. Sans prétendre à l'exhaustivité et pleinement conscient que le présent mémoire se doit de n'être pas outre mesure prescriptif, on peut cependant proposer des pistes de réflexion pour argumentation éventuelle¹.

Bénéfices escomptés :

- Réduction au strict minimum des coups de téléphone "intempestifs" et des demandes les plus triviales pour permettre aux documentalistes de se consacrer à l'administration de la banque de données : indexation plus fine, plus pertinente et plus coordonnée, y compris avec les dossiers papiers. (SBP)
- Constitution de dossiers papiers "documents extérieurs" plus exhaustifs dans le but avoué et compris par tous (y compris par les journalistes qui l'avaient d'ailleurs demandé), d'ouvrir le *Monde* à l'extérieur par le biais d'un archivage moins "Mondocentriste". Pour illustration, le service documentation reçoit quotidiennement 3 exemplaires des quotidiens allemands *Süddeutsche Zeitung*, *Frankfurter Allgemeine* et *Die Welt* qui, la plupart du temps, ne sont pas dépouillés sérieusement - quand ils le sont - faute de temps et d'un vrai germanophone au sein du service. Pour rester en France, la future formule du quotidien, si elle ne s'en inspire pas, tient compte de toute évidence de l'évolution concurrente de *Libération*. Il ne serait donc pas forcément humiliant de connaître plus en détail et sur la durée, ce qui peut s'y écrire. ("*Libé*" se lit beaucoup à la rédaction du *Monde*, mais il ne se garde pas, comme si les informations qu'il publie n'étaient assorties d'aucun commentaire, n'étaient révélatrices d'aucun état d'esprit dont il est intéressant de percevoir l'évolution ne serait-ce que pour s'en démarquer. S'il n'est plus de mise au monde de "faire emmerdant"

¹ les services concernés sont indiqués Entre ()

comme le conseillait Adrien Hébrard aux rédacteurs du "Temps" d'avant guerre, les journalistes sont contraints d'adopter un certain registre stylistique - et par là même, malgré qu'on en ait ; idéologique - qui ne s'apprend pas forcément dans les écoles spécialisées mais peut se définir, entre autre, par "ce qui ne se fait pas ailleurs." (SBS2)

-Développement de la "veille informative" et d'une "force de proposition".

1 : Constitution de candidats-dossiers plus nombreux qui par une nouvelle composition ; presse française/ presse étrangère/ presse spécialisée correspondraient davantage à l'objectif défini par la direction actuelle : un *Monde* apte à faire surgir les grands problèmes transversaux de notre époque, donner les meilleurs instruments de compréhension de la mondialisation, sortir par là-même d'une vision trop hexagonale.

2 : Suivi attentif des gisements d'informations et choix en fonction des besoins exprimés ou potentiels.

3 : Meilleure exploitation de la bibliothèque et, pourquoi pas, orientation vers un projet de "médiathèque" (vidéo documentaires, cassettes audio de "grands entretiens", CD-ROM) ciblée et conçue en fonction des besoins exprimés par le public interne ; ce qui impliquerait qu'il soit consulté régulièrement et pourrait pallier l'inévitable relâchement des liens provoqué par la consultation autonome de la banque de données . (SP1)

-Mise en place, dans la même optique, des sessions de formation interne des journalistes à la consultation des nouveaux supports de l'information. (SBS3)

B : Le développement du service commercial

Développement de l'exploitation commerciale de la banque de données et des produits documentaires dérivés :

*renseignement, aide à la consultation voire formation des usagers-clients extérieurs.

*conception de nouveaux produits documentaires par la mise en place d'une cellule de réflexion élargie qui gérerait les rapports avec l'interprofession, suivrait au plus près l'évolution du contexte juridique et technologique, négocierait avec les serveurs et les entreprises de service intermédiaires, définirait une politique tarifaire et une approche marketing pertinente en collaboration avec les autres composantes de l'entreprise *Monde* mais avec voix prépondérante au chapitre (ce qui à l'heure actuelle, et pour partie seulement, n'est du ressort que du chef de service et de ses adjoints).

Ainsi, ce qui à l'origine n'était destiné qu'à l'amélioration du service de base secondaire N°1 : le renseignement (et qui dans les faits, pour des raisons techniques d'abord, et pour l'heure essentiellement psychologiques, n'en a même pas modifié la servuction) peut devenir un service commercial à part entière - doté des moyens autonomes nécessaires à son développement - dont la rédaction doit pouvoir bénéficier mais qu'on ne peut déjà plus présenter comme à son bénéfice exclusif. Il n'est pas certain par exemple qu'on doive absolument s'orienter vers une filialisation du service mais il est sûr, en revanche, qu'on ne doit pas l'exclure a priori.

En août 1994, une constatation s'impose, l'analyse de toute la littérature récente rapportant les moyens que compte employer la direction du *Monde* pour provoquer un "sursaut vital" ne laisse apparaître à aucun moment l'éventualité d'un développement de l'axe texte/ informatique. Seul le renouvellement rédactionnel semble occuper les esprits. Tout se passe comme si, depuis les premières difficultés du *Monde* et de la presse quotidienne en général vers le milieu des années 80, rien n'avait évolué dans l'environnement technologique et que la seule planche de salut consiste en un positionnement qualitatif du contenu de l'information par rapport à l'audiovisuel (doublé d'une rigueur de gestion nouvelle) sans tenir aucun compte de la diversification des supports.

Même en tenant compte de la légitime aversion à s'aventurer en terre imprécise, cette cécité est d'autant plus paradoxale au *Monde* que - bien que cela ne résulte pas d'une stratégie initiale - il se retrouve aujourd'hui, au sein de la presse quotidienne française, en position de leader sur le marché de l'informatique documentaire (banque de données en texte intégral accessible en ligne ou

par minitel, CD-ROM, CD-I). D'autant plus paradoxal que *Libération* (concurrent N° 1 plus ou moins avoué) réfléchit activement aux moyens de développer une politique commerciale en la matière alors qu'il n'en a, à l'heure actuelle, ni les moyens matériels (pas de banque constituée), ni l'expérience ; à moins de débaucher des compétences chez les concurrents.

Il est bien entendu qu'en ce domaine, toute politique de développement commercial se doit d'être prudente, en évitant les projections fantasmatiques qui parasitent trop souvent le discours sur les nouvelles technologies. Il y a cependant de la marge entre la prudence et la paralysie. Alain Minc - président de la Société des Lecteurs du Monde - qui n'est pas pour rien dans l'ouverture de la SARL, ne se doutait peut-être pas, lorsqu'il forgea le mot *télématique*,¹ qu'il suffirait, quinze ans plus tard, d'être abonné au téléphone pour lire *Le Monde*. Sauf à préférer la servitude volontaire (avec ses aléas), et sans pour autant négliger sa mission de service interne, la documentation centrale tient là l'occasion d'une valorisation légitime par l'exploitation d'un outil dont elle est le principal maître d'oeuvre.

¹ in Nora, S., Minc, A., 1978.

Conclusion

Après avoir abandonné un certain nombre de postulats et m'être immergé dans la réalité de l'entreprise, mes entretiens "intra muros" et "hors *Monde*", mes observations et l'analyse de la littérature sur le sujet ont donc eu pour but de déterminer à quel point le centre de documentation du *Monde* est encore une structure de service interne, à quel point il est déjà engagé dans une perspective de développement commercial des produits documentaires et quels décalages fonctionnels et psychologiques sont générés par cette situation transitoire.

De par leur mission d'archivage et de conservation, les documentalistes de la documentation centrale sont déjà les "maîtres du temps" ; moins directement soumis à la pression quotidienne, à l'urgence et à l'éphémère que leurs "clients" journalistes. En redéfinissant plus finement la mission prioritaire, en cernant au plus juste l'attente et les besoins réels de la rédaction, en se concentrant sur ce qui fait leur force et leur spécificité professionnelle - en la faisant connaître - ils peuvent contribuer à sauver *Le Monde*, à défaut de s'en rendre maître.

A n n e x e s

Enquête sur les utilisateurs de la banque de données MOND (1988)
(Nathalie Perony)

Répartition des utilisateurs en juillet 1988 par domaines d'activité

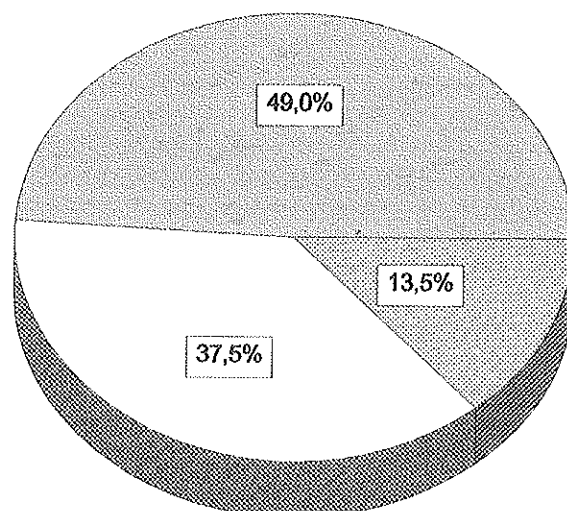
DOMAINES	CLIENTS	
	NOMBRE	%
Administrations et entreprises publiques	110	26%
Sociétés de services et de conseil	103	24%
Enseignement et bibliothèques	62	15%
Grandes entreprises et entreprises priv.	61	14%
Médias	52	12%
Banques et assurances	35	9%

L'échantillon enquêté comprenait 13 des 35 clients du secteur banques-assurances et 20 des 61 entreprises privées ayant utilisé la banque de données MOND en juillet 1988. L'hypothèse de départ: "le secteur d'activité ne détermine pas spécialement l'usage" s'est vue confirmée. Il est apparu également que :

- Les principaux utilisateurs sont les documentalistes d'entreprise (70%)
- c'est dans le secteur industriel qu'apparaissent les tentatives les plus originales pour inciter à la consultation.

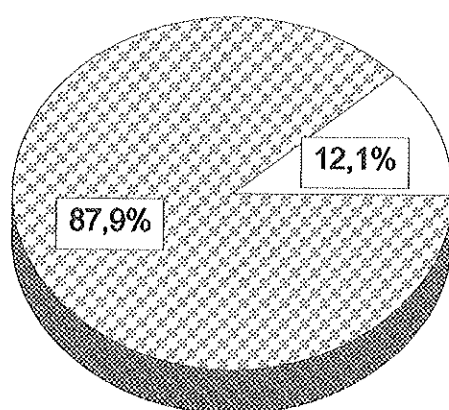
BANQUES ASSURANCES ENTREPRISES

Avis sur le budget d'interrogation BdD



Légende

-  Très extensible
-  Suffisant, font cependant attention au temps de connexion
-  Insuffisant, n'interrogent pas autant qu'ils le voudraient



Légende

-  est un frein à l'interrogation
-  N'est pas un frein à l'interrogation

La question des coûts n'était pas, en 1988, un obstacle majeur à la consultation. Déjà semble-t-il certains décideurs avaient pris conscience de l'importance stratégique d'une information rapide et pertinente ; en acceptant le coût. Les budgets consacrés à cette activité allaient croissant. L'utilisation de la banque de données MOND, cependant, ne profitait pas à plein du phénomène par méconnaissance des utilisateurs, qui, parfois, n'en connaissaient même pas l'accessibilité sur leur serveur habituel.

On constate in fine, que le "questionneur" en milieu professionnel (en 1988) interroge rarement lui-même les banques de données, par manque de temps, manque de formation, manque d'habitude. Quelle qu'ait été l'évolution des pratiques, on reconnaît en tous cas l'obstacle habituel invoqué par les personnels du *Monde* (toutes catégories confondues) : le manque de temps, pour justifier en interne la faiblesse de la servuction et l'inopportunité d'un accès direct des journalistes à la banque de données. On apprend également ce qu'on pouvait supposer : il est difficile de consulter une banque de données lorsqu'on n'a pas l'habitude, plus difficile encore lorsqu'on ne sait pas. Ces grosses évidences que l'enquête entérine scientifiquement, et dont on se doute qu'elles se vérifient encore en 1994, ont le mérite de dessiner en creux une lacune possible de la documentation centrale du *Monde* et de l'entreprise mère dans son ensemble : l'absence d'un plan de formation systématique à la recherche documentaire informatisée. J'ai cependant défini le conseil aux usagers comme un service de base secondaire potentiel (SBS3), car, de ci de là, dans des circonstances pour l'heure assez rares (*Dossiers et documents* par exemple), les documentalistes, fût-ce à leur insu, transmettent leur savoir. On doit pouvoir développer une telle pratique en interne, quelle que soit l'inertie qu'on lui opposera. Si, au bout du compte, l'initiative demeurerait vaine, c'est, là encore, par l'exploitation commerciale de la banque de données que pourront peut-être s'ouvrir des espaces d'élargissement de l'offre. L'enquêtrice en effet nous apprend qu'en 1988, 42% des clients usagers de la banque de données continuaient à dépouiller *Le Monde* papier. Il est possible que la situation ait changé depuis. La nécessité de former cependant est, sans nul doute, toujours d'actualité. A l'instar de l'enquêtrice, j'évoquerai pour conclure l'effort d'éducation des utilisateurs, que ce soit par le serveur comme par le producteur.

Guide d'entretien :

Hypothèse directrice : la banque de données constitue le noeud du problème.

En interne :

- La compatibilité imminente du système documentaire et du système éditorial pourrait permettre aux rédacteurs d'interroger directement. Envisage-t-on cette éventualité à plus ou moins long terme ?

- Les documentations de proximité continuent de se développer au sein de chaque service.

Y voit-on une source de dysfonctionnement réel et si oui, dans quelle mesure

A-t-on engagé avec les chefs de services des actions susceptibles de recentraliser ces documentations ?

Si oui, jusqu'à quel point, et selon quelles modalités est-ce :

Possible ?

Souhaitable ?

Bénéfique à l'ensemble de l'entreprise ?

Y-a-t-il des statistiques régulières sur le nombre d'interrogation en interne ?

Quel est l'avenir du papier ?

Quel est le mode de management du service ?

Qui commande ?

Qui exécute ?

Quels sont les cadres ?

En Externe :

Pour ce qui est de la banque de données, jusqu'à quel point l'équipe dirigeante de la documentation en a-t-elle la responsabilité ?

Le service peut-il ou doit-il gagner en autonomie en recentrant son activité sur la production des produits d'informatique documentaire ?

Une telle autonomie pourrait-elle ou devrait-elle aller jusqu'à la filialisation ?

Quel peut-être le statut qui permettra au service d'évoluer au mieux ?

Bibliographie

Sur le marketing des services et des structures documentaires.

Calixte, J., Marion, J.C. Management d'un service documentaire. Paris : les éditions d'organisation, 1990.

Eiglier, P., Langeard, E. Servuction. Paris : McGraw-Hill, 1987.

Salaün, J.M. Marketing des bibliothèques et des centres de documentations. Paris : Ed. du cercle de la librairie, 1992.

Savard, R. Principes directeurs pour l'enseignement du marketing dans la formation des bibliothécaires, documentalistes, archivistes : programme général d'information. Unisist, Unesco, 1986.

Sur les centres de documentation et documentalistes de presse.

Bailly, S. Documentalistes du futur. *Archimag*, juin 1994, n°75, p.38-39.

Conrod, D., L'Her, Y. Etude des conséquences de l'implantation d'un système de documentation interrogeable dans les rédactions sur le travail des journalistes et des documentalistes et sur les rapports entre rédactions et centres de documentation. Convention ADI Bayard Presse, octobre 1986.

Cotte, D. Stratégie documentaire dans la presse. Paris : ESF, 1991.

Guilbaud, E., Le Prat, B. Documentations de presse: de nouvelles pistes de travail. *L'Echo de la presse*, avril 1994, n°50, p.51-53.

Leteinturier, C. Documentation et documentalistes de presse : influence et modernisation. *Brises*, décembre 1987, n°11, p.3-4 et 54-56.

Leteinturier, C. Documentalistes, une profession en quête d'identité : le cas des documentalistes de presse. (thèse)

Sutter, E. Documentaliste de presse : entretien avec Carole Hardouin, documentaliste au Quotidien de Paris. *Documentaliste*, janvier-février 1984, vol.21, n°1, p.25-26.

Sur la documentation centrale du *Monde*.

Bailly, S. La mémoire électronique du Monde. *Archimag*, décembre 1993-janvier 1994, n°70, p.57-59.

Clerc, C. Toute la mémoire du Monde : mémoire de maîtrise en sciences de l'information et de la communication. Université de Paris 1, 1993.

Perony, N. Profil des utilisateurs de la banque de données du journal Le Monde. *Documentaliste*, novembre-décembre 1989, vol.26, n°6, p. 255-259.

Tatu, M. Le Quotidien *Le Monde* et sa base de données. *Gazette du Palais*, 12-13 janvier 1993, p.85-88.

Trimoulinard, M. La documentation du Monde : synthèse de rapport, constat,

Trimoulinard, M. La documentation du Monde :synthèse de rapport, constat, orientation. 1991.

Sur la presse française et les journalistes.

Balzac, Honoré de. Illusions perdues. Paris : Flammarion, 1990.

Bellanger, C. Histoire générale de la presse française. Paris : PUF. Vol. 4 et 5, 1975-1976.

Charon, J. Modernisation et diversification des journeaux : quels enjeux? *Brises*, décembre 1987, n°11, p. 62-64.

Cluzel, J. Presse : bilan et perspectives... Paris : France.Sénat, 1994.

Cluzel, J. Un projet pour la presse. Paris : LGDJ, 1986.

Résultat d'audience de la presse quotidienne. Le Monde. Direction de la communication. *Sirius*, février 1994, n°79.

Sur les "nouvelles" technologies.

Arnould, V., Batifoulier, A., Falcand, D. Multimédia : choisissez bien, choisissez vite. *L'Écho de la presse*, décembre 1993-janvier 1994, n°47, p.16-23.

Gonidec, AM. L'infothèque, une nouvelle approche. *Documentaliste-sciences de l'information*, vol.31, n°1, 1994, p.16-22.

Izraelewickz, E. Les éditeurs américains sont convaincus que l'écrit et l'électronique sont complémentaires. *Le Monde*, 10 mai 1994.

Lévy, P. La Machine univers. Paris : Seuil, 1992.

Lévy, P. Les technologies de l'intelligence. Paris : Seuil, 1993.

Nora, S., Minc, A. L'informatisation de la société. Paris : La documentation française, 1978.

Thil, J. SGML : le concept, les enjeux. *Technologies internationales*, septembre 1993, n° 0, p.40-42.

Thil, J. Bien évaluer la GED. *Technologies internationales*, mars 1994, n°2, p. 39-45.

