

## La « qualité » est-elle l'avenir de la presse ?

Les débats sur la qualité ont souvent tourné en rond. Mais deux questions concrètes viennent tout relancer : la qualité fait-elle vendre ? Et, si oui, comment la développer ?

**En journalisme, la qualité a longtemps été une notion vague, célébrée par tous mais cantonnée aux discussions générales et aux débats de circonstances. Toutefois un nombre croissant d'initiatives et de travaux dans le monde montre que la donne est en train de changer rapidement. La « qualité » devient une question très sérieuse et même un enjeu capital pour la presse qui, bien que partant longtemps après les autres secteurs économiques, semble appelée à en profiter beaucoup plus qu'eux.**

Le mot « qualité » possède deux sens, l'un professionnel et civique (mieux informer) l'autre industriel et commercial (mieux gérer). La nouveauté est que ces deux sens sont en train de se rapprocher : sur cette question, les intérêts des journalistes, des éditeurs et de la société en général semblent de plus en plus coïncider. Deux grands courants témoignent de cette évolution. Le premier, plutôt anglo-saxon, s'interroge sur la valorisation de la qualité journalistique. Le second, plutôt nordique et germanique, met l'accent sur le professionnalisme des méthodes en s'inspirant souvent explicitement des normes ISO 9000. Toutefois, l'un et l'autre ont en commun d'aborder ces problématiques économiques dans une optique réellement journalistique.

### Pragmatisme anglo-saxon : la qualité est-elle une bonne affaire ?

L'approche des professionnels et universitaires qui, outre-Atlantique, travaillent sur cette question a le mérite de la simplicité et de l'efficacité. Constatant le peu d'impact des débats fondés sur des jugements de valeur, ils se sont résolus à examiner la question du journalisme dans une optique strictement économique. Il est vrai qu'ils n'avaient guère le choix. Le paysage média-

tique américain s'est transformé au cours des dernières décennies pour laisser la place à des groupes cotés en bourse, et l'âpreté des critères anglo-saxons de rentabilité financière a soumis les rédactions à des pressions sans précédent. Celles-ci étaient résumées sans détours par l'un des analystes financiers les plus en vue de Wall Street, Lauren Rich Fine (de la firme Merrill Lynch) : « Tant que vous ne pourrez pas me montrer que vos lecteurs sont prêts à donner plus d'argent à cause de la qualité, j'aurais tendance à penser que, dans une certaine

mesure, le lecteur moyen n'est pas si sensible que ça à la qualité. Et vous devrez vraiment prendre des décisions qui sembleront parfois être à courte vue. »<sup>1</sup> (comprendre : des compressions de charges). Ce verdict aurait pu ne soulever qu'un concert de protestations impuissantes. Mais il a également rencontré - et renforcé - un courant croissant de journalistes, de responsable éditoriaux et de chercheurs justement décidés à crever l'abcès, chiffres en main, pour permettre des discussions professionnelles « fondées plus sur des données factuelles et moins sur une rhétorique auto-protectrice »<sup>2</sup>.

La difficulté de cette approche est évidente : s'il est - relativement - aisé d'évaluer les performances économiques d'une entreprise de presse, il est beaucoup plus délicat de mesurer la qualité de sa production. Ce problème central (*Que mesurer et comment ?*) demeure donc l'objet de nombreuses recherches<sup>3</sup>. Mais si les travaux actuellement disponibles restent souvent fondés sur des indicateurs indirects, tous ces indicateurs paraissent concordants.

### • La crédibilité

L'un des indicateurs de qualité peut être tout simplement la crédibilité du journal : le crédit que les lecteurs accordent à ses infor-

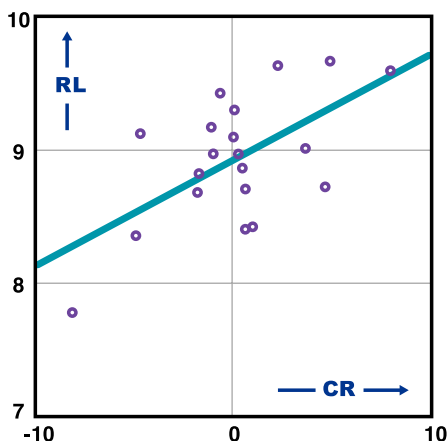
mations a-t-il un effet sur ses performances commerciales ? Une étude sur les zones de diffusion de 21 quotidiens le confirme clairement. En comparant sur un intervalle de cinq ans la confiance de ces différents publics (évaluée par sondage) et l'évolution locale de la pénétration par foyer (d'après les relevés de l'Audit Bureau of Circulation), cette recherche montre une très forte corrélation entre ces deux variables : pour simplifier, lorsque la crédibilité du journal augmente de 1%, la robustesse<sup>4</sup> de sa diffusion s'accroît de 0,8%<sup>5</sup>. On rappellera que les études menées

dans le cadre de la *Readership Initiative* (voir *Etudes de Presse* n°1 p. 2) ont décelé un effet similaire mais sans le quantifier.

### • Les ressources éditoriales

La proportion des ressources consacrées à la rédaction et à l'édition peut constituer une autre variable liée à la qualité. Une équipe a ainsi commencé par interroger plusieurs dizaines de responsables de journaux, afin de déterminer les paramètres les plus pertinents à leurs yeux. Sur cette base, cinq indicateurs ont été retenus : le budget de rédaction et d'édition par lecteur, ainsi que ce même budget par rapport au chiffre d'affaires et au total des charges, le pourcentage de salariés à plein temps au sein des services rédactionnels et éditoriaux, et enfin l'espace dévolu à l'information par rapport à

« plus de données factuelles et moins de rhétorique »



Les données analysées par Meyer et Zhang montrent une nette corrélation entre le niveau de crédibilité de journaux (CR) et la robustesse de leur lectorat (RL).

### NOTES

<sup>1</sup> Rapporté par V. Basheda, *American journalism review*, juillet-août 2002.

<sup>2</sup> R. Edmonds (2003) : « News staffing and profits ». Communication au colloque 2003 de l'American society of newspapers editors.

<sup>3</sup> R. G. Picard (2000) : « Measuring quality by journalistic activity », pp. 97-103 in R. G. Picard, ed.

*Measuring media content quality and diversity*, Turku, Finlande : Turku school of economics.

<sup>4</sup> La « robustesse de diffusion » (circulation robustness) traduit ici l'évolution de la pénétration par foyer entre 1995 et 2000 : elle peut correspondre à un gain de lectorat, mais aussi à une absence de perte quand les autres journaux en perdent.

<sup>5</sup> P. Meyer et Y. Zhang (2002) : « Anatomy of a death spiral: Newspapers and their credibility ».

Communication au colloque 2002 de l'Association for education in journalism and mass communication.

la pagination totale. De l'autre côté, les paramètres de rentabilité étaient le chiffre d'affaires publicitaire par lecteur, le chiffre d'affaires commercial (ventes) par lecteur, le chiffre d'affaires total par lecteur et le taux de marge brute. L'équipe a alors analysé les données économiques de 318 journaux pour l'année 2001. Elle a constaté une nette corrélation entre les paramètres de qualité et les performances économiques, en particulier dans le cas des journaux ayant une diffusion de moins de 100 000 exemplaires<sup>6</sup>. Le cas des journaux à plus fort tirage est plus délicat à analyser car les facteurs à prendre en compte sont plus nombreux, plus complexes, et le poids relatif de chacun d'eux est donc moindre. Toutefois, une synthèse d'autres recherches sur une longue période montre que le rapport entre les efforts en faveur de la qualité et les performances économiques est incontestable : « *Un examen soigneux de 35 années de recherches confirme ce que beaucoup d'entre-vous pensaient probablement déjà, c'est-à-dire le fait que l'investissement dans la qualité du contenu améliore les résultats économiques.* »<sup>7</sup>

### Les paramètres « directs »

Le plus délicat est évidemment d'étudier non pas des paramètres indirects de qualité (crédibilité, investissements...) mais des para-

## En français dans le texte :

### Un chercheur :

« Pour qui étudie la profession de journaliste, la question de la qualité est au cœur des discours des professionnels de l'information. »

M. Mathien (2000) : « Reprendre le pouvoir sur son objet social ? » *Les Cahiers du journalisme*, n°8, pp. 12-33.

### Un éditeur :

« Le seul élément dont l'avenir ne puisse être mis en cause par une évolution technologique quelconque, le seul qui résisterait à l'abandon éventuel du papier imprimé comme support, restera la qualité rédactionnelle. [...] La grande majorité des patrons de presse ne s'en est toujours pas aperçu, et cet aveuglement constitue le seul danger sérieux et global qui pèse sur la presse. »

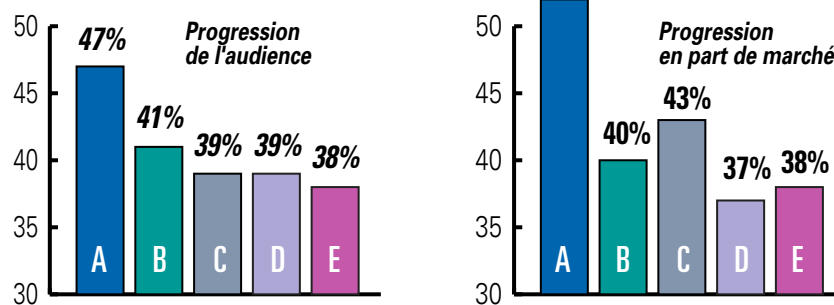
J.-L. Servan-Schreiber (1973) « Le pouvoir d'informer ». Paris : R. Laffont.

### Un journaliste :

« Coincés par le refus des outils d'études-lecteurs, méfiants vis-à-vis des questions d'argent et rejetant a priori toute idée issue du management, nous payons très cher cette affection qui consiste à vouloir se placer au-dessus des stratégies de la presse sur son marché. [...] A l'intérieur de leurs propres structures, journalistes, chefs de service, rédacteurs en chef n'ont jamais osé aborder de front les thèmes de la motivation, de la compétence, de la récompense, de la qualité, de la communication interne. Serions-nous si particuliers, si différents... ? »

N. Rousseau (1996) : « Causes et solutions endogènes à la crise du journalisme généraliste » *Les Cahiers du journalisme*, n°2, pp. 166-175.

## Il n'y a pas de sot marché



L'étude P.E.J. présente l'intérêt d'être menée chaque année à une grande échelle sur un type de public réputé particulièrement peu sensible à la qualité : celui des télévisions locales américaines. A partir d'une batterie de critères élaborés par les professionnels eux-mêmes, l'analyse sur cinq ans de près de 1200 heures de journaux TV, comparée à leurs performances en termes d'audience et de part de marché, a confirmé un effet très net de la qualité, en particulier pour les stations les plus ambitieuses dans ce domaine (groupe A). Les stations les moins regardantes (groupes D et E) sont invariablement celles dont les résultats sont les moins bons. [Source : A. Pertilla et T. Belt (2002) : « How strong is the case for quality? » in T. Rosenstiel, Ed. : Local TV study 2002. Washington : Project for excellence in journalism.]

mètres directs. En effet, la confiance que déclarent les lecteurs reste un critère subjectif et le taux des ressources rédactionnelles et éditoriales s'il joue toujours dans le sens négatif, ne joue pas forcément dans le sens positif au-delà d'un certain seuil. En d'autres termes, une rédaction sous-dimensionnée affecte forcément la qualité et donc les résultats, mais une rédaction sur-dimensionnée (le cas est devenu rare) n'apporte pas nécessairement un gain. C'est pourquoi un nombre important d'études porte sur l'analyse du contenu même des médias d'information.

### • La justesse

Le premier critère est celui de la justesse : on sait que les erreurs factuelles, importantes ou minimes, de même que la mauvaise transcription des noms propres, ont un effet désastreux sur la valeur de l'information, en particulier dans la presse spécialisée et la presse locale (c'est-à-dire là où les lecteurs sont le plus à même de s'en aviser). Sur ces points, il existe une méthodologie standard, qui n'est pas vraiment nouvelle puisqu'elle remonte aux années 30. Adressant un questionnaire aux personnes citées dans les journaux de Minneapolis, un chercheur de l'université du Minnesota, Mitchell Charnley avait alors pu constater que près de la moitié des articles contenaient des erreurs de faits, de sens ou de noms<sup>8</sup>. Ce résultat n'était pas seulement préoccupant d'un point de vue journalistique. Il contredisait aussi, d'un point de vue commercial, le vieil adage « *names sales* » (« les noms [propres] font vendre ») : si les articles de proximité écorchent les noms ou les circonstances, leurs effets sur les ventes peuvent être plus négatifs que positifs (voir encadré). Nombre d'études similaires ont, depuis, été entreprises pour des quotidiens, des périodiques, des agences de presse ou des stations de télévision. Une syn-

thèse réalisée en 1980 pour l'association américaine des rédacteurs en chef indiquait que les choses n'évoluaient guère : près d'un demi-siècle après les premiers travaux, la moitié des articles d'information contenait toujours des erreurs.

Ces résultats doivent être tempérés par au moins deux remarques. La première est que cette méthode génère forcément un biais d'échantillonnage, dans la mesure où les personnes n'ayant pas remarqué d'erreurs dans les articles qui les concernent sont un peu moins enclines à répondre que les autres. La seconde est que ce qui peut être considéré comme une « erreur » par une source ne l'est pas forcément aux yeux d'un journaliste professionnel, censé être moins impliqué que celle-ci. Mais même si, pour ces raisons, l'on divisait par deux les données obtenues, un taux d'erreur de 25% resterait colossal. Certes, comme l'admet un chercheur travaillant sur ces questions, lorsqu'on tient compte des difficultés intrinsèques au métier d'informer « *il est stupéfiant que les informations soient aussi justes* »<sup>9</sup>, mais il n'en reste pas moins que la presse conserve en la matière une large marge de progression.

### • Les autres critères

Une autre façon d'évaluer la qualité d'un organe de presse repose sur l'analyse de son contenu. C'est a priori la meilleure méthode, car la plus directe, mais c'est aussi la plus délicate. Parmi les variables utilisées figurent le nombre de sources différentes citées (recoupement), la lisibilité lexico-syntaxique (facilité de lecture), le pourcentage d'articles rédigés en interne (originalité), la variété des sujets, leur longueur, leur capacité explicative, leur équilibre, leur degré de sensationnalisme, leur niveau d'investigation, etc. Le problème est que tous ces éléments ne sont

<sup>6</sup> T. Rosenstiel (2003) : « Can we prove the proposition that good journalism is good business ? ». Communication au colloque 2003 de l' American society of newspapers editors.

<sup>7</sup> E. Thorson (2003) : « News content quality, newsroom expenditures, circulation/penetration, and revenues ». Communication au colloque 2003 de l' American society of newspapers editors.

<sup>8</sup> M. Charnley (1936) : « Preliminary notes on a study of newspaper accuracy ». *Journalism quarterly* n°13, pp. 394-401.

<sup>9</sup> S. Wearden (2002) : « Measuring newscast accuracy ». Communication au colloque 2002 de l' Association for education in journalism and mass communication.

pas de même nature, que certains sont difficiles à évaluer « objectivement », et que d'autres sont scientifiquement discutables si on les prend isolément (par exemple la lisibilité<sup>10</sup>). Bref, même si ces différents axes d'étude sont l'objet de constantes améliorations, il semble évident qu'il ne peut exister de critère de qualité unique et parfait, tout au plus un bouquet d'indicateurs dont l'interprétation requiert beaucoup de rigueur et de nuance. Mais si on les considère globalement, leur enseignement principal est le même, tant pour la presse écrite, où 25 ans d'études ont clairement « *établi le lien entre l'accroissement de la qualité du contenu et l'accroissement de la diffusion payante* »<sup>11</sup> que pour les agences ou l'audiovisuel. Dans ce dernier cas, par exemple, une vaste recherche sur 150 stations locales de télévision (soit, en cinq ans, près de 2 500 programmes et 35 000 reportages analysés) a montré que les rédactions ayant une stratégie de qualité avaient nettement plus de chances que les autres d'accroître leur audience (voir ci-contre).

*« good journalism is good business »*

Au-delà des différences d'approche, l'essentiel demeure donc le fait que le lien entre la qualité – quelles que soient les méthodes utilisées pour évaluer celle-ci – et les performances économiques des médias d'information semble d'ores et déjà solidement établi. Même si ce champ de recherche reste à développer et à approfondir, le postulat initial des chercheurs et des professionnels selon lequel « le bon journalisme est de la bonne gestion » (*good journalism is good business*) se confirme chaque jour.

### **La qualité, cause ou effet des performances ?**

Toutefois, une question essentielle demeure : celle de la relation cause-effet. Est-ce que les journaux obtiennent de bons résultats grâce à leurs efforts qualitatifs, ou est-ce simplement que ces journaux ont un meilleur niveau de qualité parce que leur bonne santé économique le leur permet ? Ce point reste à démontrer définitivement, mais il existe nombre de raisons de considérer que la qualité est le moteur de la performance économique, et pas seulement son effet.

Parmi ces raisons figurent les études menées sur des stratégies de gestion inverses c'est-à-dire sur des entreprises ayant explicitement décidé d'abaisser leur niveau d'exigence et leurs investissements éditoriaux afin d'accroître leur rentabilité (ce fut en particulier le cas des journaux du groupe Thompson dans les années 80). L'analyse économique a montré que leurs performances commerciales et financières s'étaient rapidement dégradées. Du reste, le conglomerat en question a finalement dû abandonner ses activités de presse, ne laissant que ce qui demeurera, pour les manuels de gestion, un cas d'école de mauvaise stratégie.

### **Précision germanique et nordique : affiner les processus**

Une autre façon d'envisager la question de la qualité peut être comparative. Par rapport aux autres secteurs économiques, une bonne partie de la presse avait, dans les années 70 et 80, payé très cher le retard qu'elle avait accumulé sur le plan de la gestion (analytique, prévisionnelle...). Quelques décennies plus tard, l'ensemble des branches industrielles s'est découvert un nouveau Graal, le management de la qualité. Il était donc logique de se demander si le monde de l'information ne risquait pas, une nouvelle fois, de rester en retard par rapport à son environnement et de le payer d'une vulnérabilité économique accrue. On sait en effet que la non-qualité peut être extraordinairement coûteuse en interne (voir plus bas), de même que sur le plan humain (insatisfaction, frustration, stress) et le plan juridique, mais aussi sur le plan commercial. Dans une société où les consommateurs ont pris l'habitude d'avoir de grandes exigences (fiabilité, traçabilité, performances, ergonomie, méthodes de production...) pour tous les produits et services, et où ces derniers n'ont cessé de progresser sur tous ces points, la presse ne risquerait-elle pas, en restant en arrière, d'apparaître comme une activité du passé, puis de le devenir effectivement ?

L'approche que l'on pourrait, pour simplifier, qualifier de germanique – car elle s'est notamment développée en Suisse allemande et en Allemagne – s'inscrit un peu dans cette logique. Si les Anglo-Saxons se sont prioritairement attachés aux incidences financières de la qualité, l'« école germanique » s'intéresse particulièrement à ses aspects organisationnels (gestion de la qualité).

Vu de France, l'un des aspects les plus frappants de ce mouvement est le fait qu'il est très largement soutenu, et même impulsé, par des syndicats et associations de journalistes. Ainsi l'Union des journalistes allemands (DJV) est-elle à l'origine d'un projet ambitieux, l'initiative « *Qualität im Journalismus* »<sup>12</sup>, actuellement en plein développement. De même, le syndicat I.G. Medien a-t-il consacré un large dossier à ce thème<sup>13</sup>. Les éditeurs ne sont évidemment pas en reste. Ainsi que le notait l'organisateur d'une récente rencontre, l'Association fédérale des éditeurs de journaux allemands (BDZV) a souligné que l'assurance de la qualité constituait « *un programme impératif* ». Comme on s'en doute, cette convergence ne conduit pas pour autant à une vision unique : le même

### **Un problème de math épineux**

Quel est l'impact des « petits » défauts éditoriaux sur les ventes des journaux ? La question mériterait une étude sérieuse, mais en attendant, un petit problème fondé sur un cas français assez banal et parfaitement réel permet de s'en faire une idée. Le point de départ n'a rien d'inhabituel : il s'agit du concert organisé par une association musicale et deux chorales dans une ville de taille moyenne. Un travail de routine. L'intitulé du problème pourrait être le suivant :

*Etant donné qu'un journaliste (ou un correspondant local), venu dix minutes avant le concert et reparti quelques minutes après le début de celui-ci, lui a consacré un article d'environ mille signes ; Sachant que ce dernier comprenait néanmoins sept erreurs sur les noms des organisations ou des œuvres, ne contresens manifeste, neuf fautes de grammaire ou d'orthographe, deux fautes de syntaxe, deux assertions discutables et s'achevait sur une considération saugrenue (le tout sans mise en cause ou erreur assez grave pour justifier de quiconque une lettre de protestation) ; Sachant que le spectacle impliquait environ cent choristes amateurs et que le public, essentiellement composé de relations ou de parents des choristes se montait environ à trois cents personnes ; Évaluez l'effet direct et indirect de l'article sur l'image du journal et sur sa diffusion à moyen terme, puis multipliez-le par le nombre d'articles de proximité du même ordre (fêtes, assemblées générales...) dans chaque exemplaire de chaque édition.*

Question subsidiaire : *En fonction d'une analyse coûts/bénéfices, pensez-vous que ce type de traitement aurait pu être prévenu ou amélioré, et, si oui, comment ? (plusieurs réponses possibles)*

*«...le conseil des ministres, vendredi à Matignon...» !?! Tu appelles ça un article ?*

*Ecoute, on n'a pas le temps de chipoter sur tous les détails*



<sup>10</sup> B. Labasse (1999) : « La lisibilité rédactionnelle : fondements et perspectives ». Communication & langages, n°121, pp. 86-103.

<sup>11</sup> E. Thorson, op. cit.

<sup>12</sup> U. Kaiser (2002) : « Initiative Qualität im Journalismus (IQ) : Ziele und Aufgaben eines Projektes ». Bonn : Deutscher Journalisten-Verband (DJV).

<sup>13</sup> I.G. Medien (1996) : « Journalistische Qualität : die aktuelle Debatte um das journalistische Selbstverständnis ». Menschen Machen Medien, n°4-96.

## Les coûts cachés de la non-qualité

En France, le coût de la non-qualité était estimé à la fin des années 80 à plus de 300 milliards de francs et pouvait atteindre 30% du chiffre d'affaires des entreprises (ministère de l'Economie, 1987). Dans la presse, la transposition de cette évaluation est délicate : il est assez rare, par exemple, que l'on mette un journal au pilon en raison d'un défaut. Pourtant, il suffit de songer à tous les articles non publiés (marbre pléthorique) ou impubliables (défectueux) pour voir que le problème du rebut se pose. Et ce n'est évidemment qu'un aspect de la question.

Une agence de presse spécialisée estimait ainsi que la charge de travail excédentaire qu'impliquaient la réécriture des textes mal construits, le recouplement des articles dont la fiabilité semblait incertaine, la légende des photos mal documentées et le traitement des désaccords avec les sources après publication représentaient entre 30 et 40 % du temps de travail de son encadrement, temps ainsi soustrait au développement de sa couverture de l'information, de son activité en général... et de sa qualité. Une charge excédentaire du même ordre a été constatée dans un hebdomadaire local, à laquelle il faut ajouter les surcoûts engendrés par les retards à l'imprimerie ou les modifications de dernière minute. Dans d'autres cas, c'est la rédaction qui se plaindra de tâches insuffisamment définies, suivies et épaulées, de décisions ressenties comme peu cohérentes ou d'une organisation gaspilleuse de temps et d'énergie. Sur le plan humain, la non-qualité touche profondément le stress et la motivation des divers acteurs, en un cercle vicieux qui rejait sur la qualité. En effet, la qualité d'un texte ne dépend pas seulement de son absence d'erreurs : elle dépend tout autant du soin qu'on aura mis à faire plus qu'un compte rendu insipide, donc de la motivation de l'équipe. Si les coûts internes peuvent être très importants les coûts externes le sont encore plus. Les plus évidents concernent les lecteurs : ceux qu'on perd ou ceux qu'on n'aura pas. Mais d'autres peuvent être plus indirects, par exemple l'image de l'entreprise de presse (et de la profession dans son ensemble). Celle-ci rejait non seulement sur son lectorat et ses annonceurs, mais aussi sur ses sources qui seront moins enclines à collaborer, rendant sa tâche plus difficile (donc plus coûteuse). Un autre exemple indirect est celui de son environnement juridique, civil et pénal, qui n'a cessé de se dégrader dans un passé récent. Or l'évolution de la loi, de la jurisprudence et même des arrêts « ordinaires » est directement liée à l'estime dans laquelle la société, ses magistrats et ses législateurs tiennent la presse en général et chaque journal en particulier.

Il faudrait peut-être qu'on s'intéresse à ces histoires de qualité...

On verra quand le journal ira mieux



orateur soulignait du reste que si « *tout le monde est d'accord* », chacun n'a peut-être pas la même représentation de la qualité et des moyens de la développer<sup>14</sup>. Il n'en reste pas moins que la réflexion sur la qualité représente une remarquable plate-forme de travail commune pour les journalistes et les éditeurs, mais aussi les universitaires (S. Russ-Mohl, V. Wyss...) qui contribuent volontiers à cette réflexion. En Suisse alémanique, par exemple, une association pour la qualité dans le journalisme rassemble ainsi des responsables éditoriaux, des journalistes et des enseignants et chercheurs. Deux études menées dans ce pays en 1999 et 2000 semblent indiquer que la démarche qualité est déjà relativement engagée au sein des rédactions de presse, tant écrite qu'audiovisuelle<sup>15</sup>.

### « la partie francophone a d'autres préoccupations »

Ainsi la moitié, environ, des quelque 2000 journalistes interrogés témoignent-ils d'efforts dans ce sens : gestion des carrières, maîtrise des procédures, formalisation des principes, réunions d'évaluation des éditions produites, prise en compte des retours du lectorat, etc. Curieusement, l'étude menée auprès d'un groupe plus petit de rédacteurs en chef (67) donne pour chaque question des résultats nettement supérieurs. Par exemple, les journalistes sont 63% à indiquer qu'ils disposent d'un guide des principes et usages internes alors que 82 % des rédacteurs en chef l'affirment (signalons au passage, sans s'en étonner, que les journalistes disposant d'un manuel d'usages se disent plus satisfaits

de leurs conditions de travail que ceux qui n'en disposent pas).

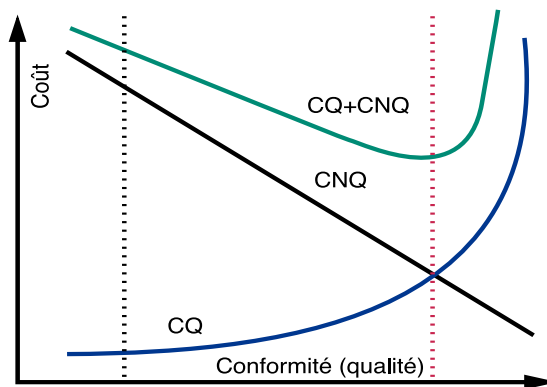
### L' « effet Matthieu » contre la gestion de presse

La différence relevée entre journalistes et responsables éditoriaux suisses montre que l'encadrement demeure globalement mieux informé et plus impliqué que le reste de la rédaction, mais elle témoigne aussi du décalage des rédactions francophones. En effet, si l'étude « journalistes » portait sur l'ensemble de la Confédération, l'étude « rédacteurs en chef » n'a concerné que la Suisse alémanique, où ces questions sont plus prioritaires, d'où un score plus élevé. Du reste, une

comparaison européenne conduite par l'European Journalism Centre (Pays-Bas) relevait, elle aussi, que « la partie francophone a d'autres préoccupations ». Pour Daniel Cornu, directeur du Centre romand de formation des journalistes (Lausanne), « la principale préoccupation de la partie francophone a longtemps été la survie (...) Il n'est pas facile d'y attirer l'attention sur des choses comme la qualité ou l'innovation »<sup>16</sup>. De ce point de vue, la situation suisse pourrait apparaître comme un modèle réduit assez fidèle de la situation internationale : les pays ou régions où la presse aurait le plus besoin d'innovation et de démarche qualité pour compenser un lectorat défaillant sont les moins enclins à s'y intéresser, alors que les zones où la presse est la plus pro-

père sont les plus préoccupées par ces questions. On ne peut en effet que remarquer que les pays qui semblent les plus sensibles à ces points sont des pays où le taux de pénétration de la presse demeure élevé. C'est le cas des USA (26 exemplaires pour 100 adultes), de l'Allemagne (35 ex./100 ad.), mais aussi d'autres tels que le Japon, où le bulletin de l'association des éditeurs (*Nihon Shinbun Kyokai*) titrait en novembre 2002 : « La convention des journaux prend en compte les appels à la qualité pour renverser l'érosion du lectorat » alors que ce pays bénéficie d'un des plus forts taux de lecture de la planète (67 ex./100 ad.). En Suède et en Finlande (plus de 50 ex./100 ad. dans les deux cas), des démarches de développement de la qualité

### La perfection reste utopique



Selon le modèle classique, le résultat économique de la qualité (ligne verte) est la somme du coût de la non-qualité (ligne noire) et du coût d'obtention de la qualité (ligne bleue). Le premier décroît linéairement au fur et à mesure que la qualité s'accroît, mais le coût d'amélioration de celle-ci augmente exponentiellement. L'intérêt d'une entreprise quelconque (pointillé noir) est donc de se rapprocher de l'optimum (pointillé rouge). En termes journalistiques, on dira plus simplement qu'un meilleur journalisme est une très bonne affaire, mais que la perfection reste utopique.

très poussées ont même été entreprises depuis une bonne dizaine d'années. En Finlande, ce programme a, du reste, été lancé de façon collective (par l'association des éditeurs de journaux, avec le soutien du gouvernement).

Ainsi, l'univers de la presse semble-t-il, à l'échelle des pays, subir de plein fouet l'effet cumulatif parfois appelé « effet Matthieu » : ceux qui ont beaucoup tendent à avoir encore plus, ceux qui ont moins, encore moins.

### Le « management de la qualité » : un outil approprié ?

Comme on l'a dit, l'essentiel des démarches qualité menées par les entreprises de tous les secteurs se réfèrent à un standard international, les normes ISO 9000. A priori, rien ne peut être plus contraire à la culture de la presse et à la réalité de sa pratique que des « normes ». C'est pourquoi les initiatives menées dans ce sens par certains journaux français se limitent généralement à leurs aspects les plus industriels (imprimerie, expédition...). Mais si toute personne ayant une once de sens journalistique ne peut que se récrier à l'idée d'une standardisation des processus d'information, il n'est pas certain que les « principes de management de la qualité » mis au point par l'ISO soient pour autant dépourvus de tout intérêt.

Compte tenu des enjeux économiques, sociaux et professionnels de la qualité éditoriale, il pourrait en effet être pertinent de les aborder, non comme un cadre rigide mais comme une source d'inspiration. Face aux multiples impasses que ressentent beaucoup de journalistes - qu'il s'agisse de l'image de la profession, de sa dilution dans l'univers de la communication, de ses perspectives économiques, etc. - un élément de réflexion d'origine externe vaut mieux que pas de solution du tout. Or la « démarche qualité » semble posséder cette singulière vertu de permettre à la fois des avancées déontologiques et économiques, tout en renforçant l'identité professionnelle du journalisme (parce qu'elle tend à développer et valoriser son expertise spécifique). Si l'on ajoute qu'elle a également, selon ses promoteurs, pour effet de diminuer le stress et l'insatisfaction professionnelle, cette apparente panacée mérite certainement d'être examinée. Du reste, certains journaux en Suède, en Finlande, en Allemagne et même au Brésil, sont allés beaucoup plus loin en

entreprenant de vraies démarches qualité de type ISO. Celles-ci ont au bout du compte été jugées très bénéfiques, y compris par des rédactions a priori méfiantes. Mais un travail d'adaptation des principes ISO aux spécificités de l'information a été nécessaire.

### Une question de méthodes

Originellement, les normes ISO étaient conçues pour les fournisseurs des entreprises de haute technologie et se focalisaient sur un seul objectif : la satisfaction des acheteurs professionnels. Ainsi ISO 9000 porte non seulement sur l'« aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables »<sup>17</sup>, mais aussi sur l'aptitude à dépasser ces exigences pour accroître en permanence la satisfaction de ces clients. L'objectif est louable : la presse aussi se définit par rapport à la satisfaction de ses lecteurs ou auditeurs. Mais il paraît aussi réducteur, dans la mesure où ce métier - outre qu'il dépend simultanément de deux types de « clients » bien différents, les lecteurs et les annonceurs - n'a pas seulement pour vocation de flatter les goûts de ceux-ci, ni même de ceux-là. Toutefois, les différentes mou-

« la qualité, comme la beauté, est affaire de goûts »

tures des normes ISO (conçues en 1987, elles ont été révisées en 1994 et 2000) ont élargi leur portée à toutes les sortes d'organisations - services, administrations, etc. - et traduisent une vision moins restreinte : « prendre en compte des besoins de toutes les parties intéressées notamment les clients, les employés, les fournisseurs, les financiers, les collectivités locales et la société dans son ensemble. »<sup>18</sup> Si la référence aux collectivités locales concerne surtout l'implantation et l'impact des usines, le reste paraît assez bien correspondre aux buts et contraintes des professionnels de l'information. Du reste, l'évolution en cours des travaux de l'ISO, qui envisage, selon son nouveau secrétaire général, Alan Bryden<sup>19</sup> des « lignes directrices pour intégrer les questions de responsabilité sociale dans les systèmes de management » montre que les perspectives des normes de qualité ne sont pas (ou plus) exclusivement manufacturières.

Pour autant, la logique du management de la qualité ne risque pas de conduire à une camisole morale. Paradoxalement, la notion ISO de la qualité est même particulièrement peu normative, dans la mesure où elle n'implique pas de jugement de valeur sur le fond et ne porte pas sur le produit lui-même. Rappelant

### Comment mesurer sa fiabilité ?

Aucun développement de la qualité n'est possible sans indicateurs évaluant comment celle-ci est perçue à l'extérieur de l'entreprise et permettant de repérer les améliorations à apporter. C'est encore plus vrai dans une démarche de type ISO 9000, pour laquelle : « L'organisme doit planifier et mettre en œuvre les processus de surveillance, de mesure, d'analyse et d'amélioration nécessaires pour a) démontrer la conformité du produit ; b) assurer la conformité du système de management de la qualité ; c) améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité. Ceci doit inclure la détermination des méthodes applicables, y compris les techniques statistiques, ainsi que l'étendue de leur utilisation. »\* Dans le cas de la presse, ces indicateurs sont difficiles à mettre en place. D'une part, les jugements ne sont ni objectifs ni quantifiables. D'autre part, chaque article étant une œuvre individualisée, un soin particulier doit être mis à ce que les indicateurs traduisent des performances collectives et ne reviennent pas à « noter » des personnes en particulier (par exemple en confiant cette tâche à un opérateur non hiérarchique). Sous ces réserves, divers outils sont possibles. C'est par exemple le cas de l'évaluation après parution, qui consiste à adresser - systématiquement ou à intervalles réguliers - un questionnaire détaillé aux personnes citées ou utilisées comme sources d'un article. Ces questionnaires permettent de relever des erreurs de fond ou de forme qui auraient pu passer inaperçues et de suivre dans le temps l'évolution de la fiabilité globale du journal. Encore faut-il que les dysfonctionnements remarqués conduisent à des perfectionnements. Au *Chicago Tribune* (marqué, il est vrai, par l'une des plus grosses erreurs de l'histoire de la presse : l'annonce de la défaite de Truman aux élections de 1948), toute erreur - qu'elle soit détectée en interne, par des lecteurs, ou encore par le cabinet spécialisé auquel le journal confie une lecture systématique des numéros parus - fait l'objet d'une fiche. En voici quelques rubriques :  
- Décrire l'erreur et proposer une version rectifiée du texte  
- Comment l'erreur s'est-elle produite ?  
- Comment l'avons nous appris ?  
- Est-elle liée à des contraintes de temps ?  
- Comment aurait-elle pu être évitée ?  
Des rapports réguliers informent l'équipe des résultats obtenus. En 1998, plus de 700 erreurs avaient été repérées, dont plus d'un tiers par les journalistes eux-mêmes. 356 étaient liées à la recherche des informations, 117 à l'édition-révision, 67 à la mise en page, 35 aux agences de presse et chroniqueurs extérieurs. Seules 80 étaient considérées comme « inévitables ». Entre 1992 et 1997, le nombre d'erreurs publiées a été presque diminué de moitié et la rédaction, d'abord perplexe vis-à-vis de cette politique, a perdu ses réticences.

\* ISO (2002) : Norme « Management de la qualité », section 8.1. Genève : ISO



<sup>14</sup> S. Weischenberg (2001) : « Journalistische Qualität: die Debatte, der Begriff, die Aktualität ». Actes du colloque Qualität im Journalismus. Bonn : DJV.

<sup>15</sup> Wyss, V. (2000) : « Qualitätsmanagement im Journalismus. Das Konzept TQM auf Redaktionsstufe ». Medienwissenschaft Schweiz 2000/1, pp. 21-30.

<sup>16</sup> J. Bierhoff, M. Deuze et C. de Vreese (2000) : « Media innovation, professional debate and media training ; a European analysis ». Maastricht : European Journalism Center.

<sup>17</sup> ISO (2001) : « Les normes de la famille ISO 9000:2000 - Choisir et appliquer ». Genève : ISO.

<sup>18</sup> ISO (2001) : « Principes de management de la qualité ». Genève : ISO.

<sup>19</sup> ISO Management Systems (2003). Entretien avec le nouveau secrétaire général de l'ISO. IMS, mars 2003.

# La qualité selon ISO

Les huit points reproduits ci-dessous, extraits du document ISO «Principes de management de la qualité»\* constituent un peu les tables de la Loi de la démarche qualité, au sens industriel du terme. Le formalisme qu'ils impliquent paraît assez éloigné de la réalité quotidienne d'une rédaction, mais ils peuvent, à tout le moins, fournir des pistes d'évolution qui méritent réflexion.

## Principe 1 – Orientation client

**Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.**

- Cerner et comprendre les besoins et les attentes du client.
- Assurer que les objectifs de l'organisme sont en phase avec les besoins et les attentes du client.
- Exposer les besoins et les attentes du client dans tout l'organisme.
- Mesurer la satisfaction du client et agir sur les résultats.
- Gérer méthodiquement les relations avec le client.
- Assurer, dans la démarche visant la satisfaction de la clientèle, une approche équilibrée avec les autres parties intéressées (notamment les propriétaires, les employés, les fournisseurs, les financiers, les collectivités locales et la société dans son ensemble).

## Principe 2 – Leadership

**Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.**

- Prendre en compte les besoins de toutes les parties intéressées notamment les clients, les employés, les fournisseurs, les financiers, les collectivités locales et la société dans son ensemble.
- Etablir une vision claire du futur de l'organisme.
- Définir des objectifs et des cibles réalisables.
- Créer et entretenir des valeurs communes et des modèles de comportement fondés sur l'équité et l'éthique à tous les niveaux de l'organisme.
- Etablir la confiance et éliminer les craintes.
- Fournir au personnel les ressources et la formation nécessaires et la liberté d'agir de manière responsable.
- Susciter, encourager et reconnaître les contributions des individus.

## Principe 3 – Implication du personnel

**Les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.**

- Le personnel comprend l'importance de sa contribution et de son rôle dans l'organisme.
- Le personnel identifie ce qui freine ses performances.
- Le personnel accepte d'être responsabilisé et d'assumer sa part de responsabilité à résoudre les problèmes.
- Le personnel évalue sa performance par rapport aux buts et objectifs individuels.
- Le personnel recherche activement des occasions d'accroître sa compétence, ses connaissances et son expérience.
- Le personnel partage librement le savoir-faire et l'expérience.
- Le personnel débat ouvertement des problèmes et des questions.

## Principe 4 – Approche processus

**Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.**

- Définition systématique des activités nécessaires pour obtenir un résultat désiré.
- Etablissement de responsabilités claires pour la gestion des activités clés.
- Analyse et mesure du potentiel des activités clés.
- Identification des interfaces des activités clés avec et entre les différentes fonctions de l'organisme.
- Focalisation sur les facteurs – notamment les ressources, les méthodes et les matériels – qui amélioreront les activités clés de l'organisme.
- Evaluation des risques, des conséquences et des impacts des activités sur les clients, les fournisseurs et d'autres parties intéressées.

## Principe 5 – Management par approche système

**Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.**

- Structuration du système pour atteindre les objectifs de l'organisme de la façon la plus efficace et efficiente.
- Compréhension des interdépendances entre les processus du système.
- Approches structurées avec harmonisation et intégration des processus.
- Assurer une meilleure compréhension des rôles et des responsabilités nécessaires pour réaliser les objectifs communs et réduire ainsi les blocages interfonctionnels.
- Comprendre les possibilités

organisationnelles et établir avant d'agir les contraintes liées aux ressources.

- Cibler et définir comment devraient s'opérer des activités particulières au sein d'un système.
- Amélioration continue du système par le biais de mesures et d'évaluations.

## Principe 6 – Amélioration continue

**Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.**

- Utilisation d'une approche cohérente à l'ensemble de l'organisme en vue de l'amélioration continue des performances de l'organisme.
- Assurer la formation du personnel aux méthodes et outils d'amélioration continue.
- L'amélioration continue des produits, processus et systèmes devient un objectif de chaque individu dans l'organisme.
- Etablir des buts afin d'orienter l'amélioration continue et des mesures pour en assurer le suivi.
- Reconnaître et prendre acte des améliorations.

## Principe 7 – Approche factuelle pour la prise de décision

**Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.**

- Garantir que les données et les informations sont suffisamment exactes et fiables.
- Rendre les données accessibles à ceux qui en ont besoin.
- Analyser les données et les informations à l'aide de méthodes valides.
- Prises de décisions et actions fondées sur une analyse factuelle, équilibrée par l'expérience et l'intuition.

## Principe 8 – Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

**Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.**

- Etablir des relations qui équilibrent les gains à court terme et des considérations à long terme.
- Mise en commun des acquis et des ressources avec les partenaires.
- Identifier et choisir les fournisseurs clés.
- Communication claire et ouverte.
- Partage d'information et des plans futurs.
- Etablir des activités communes de développement et d'amélioration.
- Inspirer, encourager et reconnaître les améliorations et les réalisations des fournisseurs.

que « la qualité, comme la beauté, est affaire de goûts », l'ISO souligne que ses normes « traitent de la manière de travailler d'une organisation et non directement du résultat de son travail ». En d'autres termes, [elles] traitent des processus, et non des produits, du moins, pas directement. Néanmoins, la manière dont l'organisation gère ses processus a, à l'évidence, des incidences sur son produit final. »<sup>20</sup>. Ainsi cette approche est-elle totalement indépendante de l'optique du support, populaire ou non, spécialisé ou non. Elle se rapprocherait plutôt de ce qu'on appelle, dans le champ de la presse, le « professionnalisme ». Mais son apport principal, dans un métier surtout fondé sur le talent, l'intuition et l'implication, est qu'elle repose largement sur la connaissance raisonnée et partagée : connaissance des objectifs, des destinataires, des processus, des performances, etc.

Sa philosophie générale se résume en quelques mots : « dire ce qu'on fait, faire ce qu'on dit, le vérifier ». En d'autres termes, il appartient à chaque entreprise de définir ses propres modèles de fonctionnement, mais il importe que ceux-ci soient soigneusement définis, compris par tous, effectivement appliqués, et que leur efficacité soit régulièrement contrôlée, de façon à pouvoir les réviser et les améliorer : « ISO 9000 établit à quelles exigences votre système qualité doit répondre, mais ne stipule pas comment y répondre dans votre organisation, ce qui crée une grande latitude et une souplesse pour la mise en œuvre dans divers secteurs et cultures d'entreprises... et dans différentes cultures nationales. » (Ibid.)

## Huit principes, beaucoup de questions

L'ISO est parvenue à résumer en huit points les principes fondamentaux de la démarche qualité (voir ci-contre). Cette présentation peut constituer une véritable liste d'axes de réflexion pour une rédaction soucieuse d'améliorer ses performances, mais aucun de ces axes n'est aussi simple qu'il n'y paraît. Même sans songer à appliquer la rigueur d'une véritable démarche de certification, et même en ne s'en tenant qu'aux aspects rédactionnels, chaque point soulève a priori des questions délicates.

### • Principe n° 1 Transposition presse : « Orientation lecteurs »

**Exemples de questions :** Les rédactions disposent-elles de connaissances solides sur leurs destinataires (motivation, compréhension, processus de lecture) ? L'offre des prestataires d'études est-elle fiable et adaptée aux besoins de cette activité spécifique ? Les retours des lecteurs (courriers, appels...) sont-ils régulièrement synthétisés, voire sollicités ? Les relations entre les

\* Le document complet est consultable en ligne : [www.iso.ch/iso/fr/iso9000-14000/iso9000/qmp.html](http://www.iso.ch/iso/fr/iso9000-14000/iso9000/qmp.html)

<sup>20</sup> ISO (2003) : « ISO 9000 et ISO 14000 en clair ». Document électronique ([www.iso.ch](http://www.iso.ch)).

« attentes » (des clients) et les « besoins » (des citoyens) sont-elles en voie de clarification ? (etc.)

#### • Principes n<sup>os</sup> 2 et 3

**Transposition presse : « Encadrement et motivation de la rédaction »**

**Exemples de questions :** La communication interne - individuelle et collective - sur les objectifs, missions et moyens est-elle claire et systématique ? Les avis sont-ils sollicités et les décisions expliquées. La valorisation des compétences (carrières, formations, retour sur le travail effectué, etc.) est-elle une priorité ? Les journalistes voient-ils leurs performances reconnues ? Des solutions à leurs problèmes éventuels sont-elles recherchées ? (etc.)

#### • Principes n<sup>os</sup> 4 et 5

**Transposition presse : « Cohérence et efficacité du processus éditorial »**

**Exemples de questions :** Le fonctionnement de chaque composante du processus éditorial est-il sérieusement analysé, explicité et suivi dans le temps ? Chacune est-elle optimisée, tant en soi que dans ses relations avec les autres composantes ? Les moyens de concilier une organisation efficace et la culture d'improvisation et d'intuition indispensable à l'activité journalistique sont-ils recherchés ? Le traitement des urgences au quotidien laisse-t-il le temps a) d'examiner systématiquement la production écoulée, et b) d'entretenir une réflexion constante (et de mener des actions) à moyen et long terme. (etc.)

#### • Principe n<sup>o</sup> 6

**Transposition presse : « Capacité de perfectionnement »**

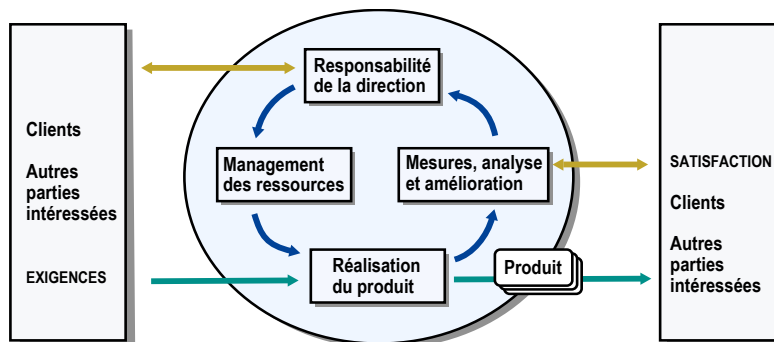
**Exemples de questions :** Le retour d'expérience interne (notamment l'analyse des erreurs et réussites) est-il l'objet d'une politique spécifique, partagée par les salariés ? Les constats de dysfonctionnements conduisent-ils à la recherche de parades. Des objectifs de perfectionnement sont-ils définis et suivis. La capacité d'innovation éditoriale est-elle constamment entretenue et développée ou l'évolution ne résulte-t-elle que de saccades occasionnelles (nouvelles formules) ? Les innovations étrangères sont-elles analysées ? Les études et recherches sont-elles conduites en lien avec les journalistes et cadres éditoriaux ? La détermination des attentes et besoins en matière de formation est-elle une priorité collective ? (etc.)

#### • Principe n<sup>o</sup> 7

**Transposition presse : « Capacité d'évaluation »**

**Exemples de questions :** Les rédactions disposent-elles d'indicateurs factuels régulièrement mis à jour sur tous les éléments nécessaires à l'évaluation de leurs performances (au-delà des seules courbes de vente ou des panels de lecteurs) ? La lisibilité et l'intelligibilité des textes sont-elles périodiquement évaluées ? L'évolution tendancielle des rectificatifs et des contentieux est-elle communiquée ? Les fondements des convictions internes - et plus encore des conseils extérieurs - sont-ils méthodiquement examinés ? (etc.)

## Le « management de la qualité » : un cycle d'amélioration permanent



Les nouvelles normes ISO 9000:2000 ont remplacé les vingt chapitres de l'ancienne assurance qualité par un Système de management de la qualité plus dynamique, focalisé sur quatre grands domaines : direction, gestion des ressources, réalisation et contrôle. Elles introduisent notamment la prise en compte de toutes les parties concernées et soulignent l'importance de la communication interne, de la formation et de l'implication de la direction.

#### • Principe n<sup>o</sup> 8

**Transposition presse : « Relations avec les correspondants, les pigistes et les agences »**

**Exemples de questions :** Les composants du processus éditorial externes ou semi-intégrés bénéficient-ils d'une attention à la mesure de leur apport dans le journal ? Leur information sur les attentes du journal est-elle complète ? Leur implication et leur développement technique est-il une préoccupation commune ? (etc.)

### De sérieux obstacles

Comme on le voit, adopter une démarche qualité n'est pas une mince affaire. Certes, celle-ci peut bénéficier d'actions isolées, et nombre de journaux ou d'agences n'ont pas attendu ISO pour développer des initiatives sur tel ou tel point particulier. Chaque évolution ponctuelle a généralement des effets très positifs en soi, et les innovations possibles ne manquent pas : baromètre des retours lecteurs, « coaching » des correspondants et des jeunes journalistes, analyse lexicométrique des articles publiés, fiches de suggestions ou concours d'idées interne, etc. Il n'est pas forcément nécessaire d'engager une démarche qualité pour améliorer sa qualité.

Toutefois, la juxtaposition d'initiatives non intégrées dans une stratégie générale fait toujours courir le risque d'un bricolage dont la dynamique s'essoufflera rapidement, l'effet d'une amélioration sur un point étant limité par la persistance d'un problème non traité sur un autre point. C'est pourquoi une politique efficace de développement de la qualité ne peut s'inscrire que dans une politique globale (d'où la notion de TQM, ou « Total Quality Management ») ou, au moins, s'inspirer d'une vision d'ensemble globale. Mais celle-ci est confrontée à bien des obstacles. Il ne s'agit pas du coût, qui peut être assez modéré si l'on ne rentre pas dans le carcan d'une vraie démarche de certification et en tout cas très inférieur aux bénéfices de l'opération. Le problème est plus fondamental. Il réside dans la faible affinité, déjà évoquée, entre l'approche qualité et les traditions de la presse, en particulier en France.

### L'écueil des priorités

L'amélioration de la qualité repose forcément sur une prise de recul permettant de travailler « à froid » sur les objectifs, les méthodes, etc. Or la presse travaille « à chaud » : la disponibilité des acteurs est donc l'une des principales ressources qui font défaut. Il est clair que beaucoup d'entre eux sont trop affairés pour, *a priori*, se permettre de prendre en compte ce genre de questions. Mais le problème est peut-être mal posé. Compte tenu de la désaffection croissante du public, la bonne formulation serait plutôt : peut-on encore se permettre de ne pas les prendre en compte ?

### L'écueil de l'expérience

Les responsables éditoriaux et les journalistes connaissent leur métier, auquel ils consacrent beaucoup d'ardeur. L'idée d'« améliorer » les méthodes a donc quelque chose d'extrêmement déplaisant, surtout si elle s'inspire en partie d'approches extérieures à la profession et plus encore si elle revient à suggérer que les méthodes actuelles sont « mauvaises ». Là encore, la question est peut-être mal posée : le développement professionnel n'implique aucunement de renier ce que l'on est ou ce que l'on fait. Personne ne dirait de Johnny Weissmuller, triple médaille d'or olympique, qu'il était « mauvais » en natation. Pourtant, sa performance olympique ne lui permettrait pas de se qualifier aujourd'hui en finale dames du championnat de France. De même, un médecin qui exercerait aujourd'hui avec le niveau de compétence requis dans les années 50 passerait plus de temps au tribunal que dans son hôpital. Les temps changent, les exigences aussi.

### L'écueil de l'adéquation

A supposer qu'on le désire, les méthodes qui ont fait leur preuve dans l'industrie peuvent-elles être plaquées sur le journalisme ? La réponse est déjà dans cette comparaison. Même si l'on voulait ne considérer la presse que comme une industrie, il faudrait alors tenir compte de son caractère productif unique : concevoir, fabriquer et diffuser un produit nouveau tous les jours. Ce peut être toutes les minutes, voire moins, pour les grandes agences, ou tous les mois pour les

magazines, mais de toutes façons, aucun fabricant de voitures ou de conserves ne pourrait tenir un rythme similaire. Par ailleurs, bien peu de secteurs dépendent autant que la presse - industrie de « matière grise » s'il en est - de la créativité et de l'engagement individuel de leurs salariés. Enfin, bien que les nouvelles normes aient été sensiblement améliorées sur ce point, le management de la qualité demeure un gros générateur de formulaires, de spécifications et de documents divers, « paperasses » que l'on imagine mal demander à des journalistes de remplir ou de consulter : le but est de faciliter leurs tâches, pas de les compliquer. Pour toutes ces raisons, le développement d'approches qualité adaptées aux réalités de la presse réclame un sérieux travail de réflexion, d'autant que l'énorme éventail des types de presse et des tailles des rédactions (de moins d'une dizaine à plusieurs centaines de journalistes) interdit toute solution standardisée.

## « le secteur de l'information reste captif d'indicateurs erronés »

### L'écueil de la suspicion

Une autre particularité du journalisme réside dans le caractère souvent passionnel et toujours compliqué de ses rapports internes, tant verticaux qu'horizontaux. On se souvient qu'un grand organisme de la profession avait longtemps sursis à remettre à jour son annuaire téléphonique interne, tant une telle mise à plat des services, des fonctions et des postes semblait lourde de discordes. Dans ces conditions, le simple fait de réfléchir aux méthodes de travail suppose une forte volonté collective pour ne pas mêler à ces questions d'autres qui ne sont pas du même ordre. Toutefois le fait que ce chantier, s'il est entrepris avec sérieux, profite clairement à toutes les parties concernées (est-il une

d'entre elles, d'ailleurs, qui jugerait que la qualité n'est pas un objectif désirable ?) permet de penser qu'une telle démarche est possible, à défaut d'être simple. L'exemple de l'Union des journalistes allemands (DJV), qui est très en pointe dans ce domaine, montre que même des objectifs directement inspirés des principes ISO peuvent être spontanément réclamés par les professionnels eux-mêmes, y compris en matière de contrôle de la production, de formation et de recherche<sup>21</sup>.

### L'écueil des connaissances

D'un certain point de vue, l'approche qualité est très journalistique : elle est censée se fonder sur des faits, et non sur des impressions ou des opinions *a priori*. C'est pourquoi elle impose de s'interroger sur la bonne formulation des problèmes, mais aussi sur la valeur des données et des connaissances : celles dont on dispose (Sont-elles justes ? Sont-elles bien interprétées ?) et celles dont il faudrait disposer (Comment les acquérir ?). Mais curieusement, la presse a longtemps été assez peu regardante sur les connaissances et les données qui la concernent directement. On l'a vu plus haut à propos des rapports entre qualité et performances économiques, question cruciale mais laissée en friche jusqu'à ces dernières années. On l'a vu aussi à propos des moyens d'évaluer la qualité, sur lesquels beaucoup reste à faire. On pourrait le voir, en fait, dans la majorité des aspects du métier d'informer. Un exemple parmi cent est celui des connaissances et des données concernant le lectorat. Cette question est à la fois capitale dans le champ du journalisme (dont la légitimité repose sur la capacité à « écrire pour son lecteur ») et dans celui du management de la qualité (voir le premier principe ISO). Or, toutes les études dispo-



nibles - tant scientifiques que praticiennes - indiquent que les journalistes comprennent beaucoup moins bien leurs lecteurs qu'ils ne le pensent. Ces travaux, qui contredisent par ailleurs de nombreux préceptes usuels (légusés d'une génération de journalistes à la suivante ou issus d'études de marché mal interprétées)<sup>22</sup>, traduisent un profond déficit de recherche appliquée dans ce secteur économique.

De façon plus générale, la plupart des réflexions conduites dans divers pays sur le développement de la qualité éditoriale, qu'elle soit ou non inspirée des normes ISO, indiquent que celle-ci ne pourra faire l'économie d'études collectives plus rigoureuses, seules capables de relancer le dynamisme du monde de l'information en préservant ses spécificités et en renforçant l'expertise qui lui est propre. « *De nouvelles connaissances sont nécessaires pour guider le journalisme à travers une époque difficile. Le secteur de l'information reste captif d'indicateurs erronés.* »<sup>23</sup> Si la qualité sous une forme ou sous une autre est bien une voie d'avenir pour la presse - ce que tout porte à croire<sup>24</sup> - cette voie reste largement à défricher. ●

Prochain numéro d'ETUDES DE PRESSE

**LISIBILITÉ ET PERTINENCE :  
Ce que la psychologie  
cognitive peut apprendre  
à l'écriture de presse.**

<sup>21</sup> Voir le texte éloquent d'Ulrike Kaiser (op. cit.)

<sup>22</sup> Cette question est trop complexe et trop importante pour être développée en quelques lignes : elle sera l'objet d'un prochain numéro d' « *Etudes de presse* ».

<sup>23</sup> Northwestern University et Institut Poynter pour les études de presse (2002) : conclusions du séminaire « Good business, good journalism: the power of research, the value of insight ».

<sup>24</sup> N. Shister, ed. (2002). « Journalism and commercial success: Expanding the business case for quality news and information ». Washington : Aspen Institute.

## COMITÉ NATIONAL POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'INFORMATION

La **Presse**

FÉDÉRATION NATIONALE DE LA PRESSE FRANÇAISE

Fédération Française des Agences de Presse  
**FFAP**

Direction Prospective

Le Comité National pour le Développement de l'Information, fondé en décembre 2002, vise à relancer la recherche technique en journalisme. Ce programme, pour lequel se sont associées la Fédération Nationale de la Presse Française, la Fédération Française des Agences de Presse et plusieurs écoles de journalisme a été initié par la mission prospective de la Communauté urbaine de Lyon à la suite d'un rapport préoccupant sur l'avenir de l'information commune face à des publics de plus en plus fragmentés et de plus en plus indifférents.

### Les constats : Un secteur capital privé de visibilité

Selon ce rapport, la presse française, de même que les écoles de journalisme, pourraient être très sérieusement handicapées par le retard qu'accuse notre pays en matière d'expertise dans des domaines tels que la gestion de l'information, la connaissance des lectorats, les techniques rédactionnelles et éditoriales, la documentation de presse ou encore la didactique du jour-

nalisme. À côté des approches purement académiques, un nombre croissant de pays possèdent des centres spécialisés dont les travaux aident les journalistes, les éditeurs et les agences à développer des outils conceptuels et techniques mieux adaptés au défi qu'ils affrontent : rendre compte d'un monde de plus en plus complexe dans un climat de suspicion et de concurrence de plus en plus âpre.

### De meilleurs outils pour mieux informer

En France même, la plupart des secteurs industriels disposent de centres techniques professionnels destinés à mener les études, recherches et synthèses dont ces professions ont besoin. Par comparaison, il est frappant de constater qu'au moment où tant de crédits publics portent sur la « société de l'information », les problèmes de ceux qui diffusent l'information dans la société semblent laissés de côté. Privée de visibilité faute de données et de synthèses concrètes, tiraillée par des urgences

multiples et des critiques contradictoires, la réflexion professionnelle semble ainsi tourner en rond, de tables rondes en débats, tandis qu'évoluent son environnement et les attentes à son égard... Le CNDI a donc pour vocation d'étudier l'opportunité pour les acteurs français du monde des médias de se doter, avec l'aide de l'Etat, d'un centre collectif pouvant répondre aux problèmes qu'ils rencontrent.

### Le prolongement : Renforcer la recherche collective ?

Une étude préalable a indiqué que des besoins semblent très fortement s'exprimer, mais que l'éclatement de la profession risque de l'empêcher durablement de répondre à ces besoins. La seconde phase de ce projet, en cours, vise à vérifier sur le terrain, auprès des acteurs concernés, dans quelle mesure une fondation consacrée à la documentation et la recherche professionnelle pourrait être concrètement envisagée.

Pour nous joindre : [cndi@online.fr](mailto:cndi@online.fr)

  
École supérieure de journalisme de Lille

  
ÉJCM  
École de Journalisme et de Communication de Marseille

  
Institut pratique de journalisme

  
ICM  
Institut de la Communication et des Médias