CAMBIOS EN LA DIRECCIÓN DE 'LE MONDE'

4.600 días...

"Después de haber hecho un llamamiento para votar en su contra, no tendré el mal gusto de lamentarlo. Pero, en el momento en que se pasa de página, yo quisiera saludar a quien, de todas maneras, ha sido un gran director de *Le Monde*". Así despedía Robert Solé, figura clave del vespertino parisién, a quien durante 4.600 días –como recuerda el mismo Jean-Marie Colombani en este artículo– ha dirigido el más importante periódico de Francia. La Sociedad de Redactores se opuso a que continuara en el puesto.

JEAN-MARIE COLOMBANI

Primavera de 1994 - primavera de 2007: 4.600 días. Un poco más, tal vez... 4.600 días de pasión, de esfuerzos, de tensiones a veces, de lucha casi siempre para dirigir el más grande de los periódicos franceses de su siglo al siguiente, de una edad a otra. Para hacer pasar este periódico –rico en su historia, pero pobre en medios– de su pasado a su futuro. Un diario que ahora está en el corazón de las aspiraciones y de las realidades de una sociedad francesa en pleno cambio...

Ha sido un camino árido, al final del cual, cuando ha llegado el momento de darse la vuelta, el paisaje que descubrimos merece un rápido análisis; y el recuerdo de algunas convicciones, aquellas que nos han permitido conservar el rumbo, en medio de un periodo que fue un replanteamiento radical para la prensa escrita.

En 1994, *Le Monde* ya era, por supuesto, un gran periódico de referencia. Pero esta grandeza radicaba más en su pasado que en su presente. El peligro existía por todas partes: una fórmula editorial obsoleta, una difu-

Jean-Marie Colombani ha sido durante 13 años director de *Le Monde*.

sión a la baja, una estructura de empresa sumida en un potente aislamiento, fondos propios negativos, una deuda aplastante (1.500% de fondos propios), y un desfase sensible en comparación con la modernidad francesa.

Para hacer frente a cada una de estas amenazas ha hecho falta asumir cada día el riesgo inherente a todo cambio: alejarse de nuestra identidad cambiando notablemente, perderse el movimiento del siglo no cambiando lo suficiente. Hubo entonces una nueva fórmula editorial, una capitalización audaz, conservando la independencia y permitiendo la modernización y la construcción de un grupo mediático, la única manera, en mi opinión, de romper con el ciclo de fracasos que había puesto en peligro el diario. Un grupo mediático, sin que la idea de independencia se perdiera. Un grupo mediático que empezó a caminar entre los periódicos regionales, las revistas y sobre el terreno de todas las informaciones: el digital.

Sin que nunca el poder político ni el poder del dinero interfirieran en la misión de informar.

Sin que nunca se pusiera en duda el hecho de que el periódico de los periodistas, *Le Monde,* fuera dirigido por uno de los suyos; siempre bajo el mismo criterio, es decir, que toda la plantilla pudiera tener acceso al reparto de resultados y de decisiones.

Por supuesto, no sólo ha habido éxitos. También se ha dado una dificultad particular para mantener viva la 'democracia' interna, para hacer coexistir la concertación, los replanteamientos y la eficacia, para conseguir que el consenso prevaleciera entre todos los 'internos' y los accionistas, para controlar las instituciones internas, de extraña complejidad, que podían dejarle un hueco a juegos de poder y, entonces, a una posible crisis.

En cualquier caso estos 13 años y algunos meses más han permitido obrar de tal manera que el periódico pudiera abordar un tiempo que fuera favorable a su destino. Vivimos en una época dominada por la información, hasta tal punto que todos buscan apropiársela. Es una oportunidad que no puede desaprovecharse.

Mientras que nosotros habíamos lanzado la primera nueva fórmula, la de 1995, aparecía al mismo tiempo el primer programa de navegación por internet. Una de las primeras citas históricas. A la misma hora que nos disponíamos a asumir nuestro desafío, el del periódico, el próximo ya estaba encima de la mesa: internet; y el tercero no iba a tardar mucho, la publicación del primer diario gratuito.

Pues bien, estos tres retos fueron asumidos.

En 1994, la existencia de la empresa *Le Monde* corría riesgo de desaparecer. Pero se había convertido en el tercer grupo mediático francés. Habíamos cambiado de dimensión y construido todo un complejo que tenía

que permitir al grupo afrontar los desafíos, los retos editoriales, tecnológicos y comerciales de los años que teníamos por delante.

El periódico vende hoy muchos más ejemplares que hace 13 años (en la prensa diaria generalista, quién podía pedir más...), tiene un audiencia –aquí está la batalla del futuro– muy fiel, el tamaño de la empresa se ha cuadruplicado, sus fondos propios son abundantes. El resultado es todavía insuficiente, pero el año 2007 va a ser clave para darle la vuelta del todo.

Es verdad que, durante la crisis, la más reciente, la que conoce nuestro sector desde los años 2003-2004, las pérdidas se hicieron más pesadas. La deuda que en el pasado aplastaba al periódico y que habíamos reducido y reconstituido para crear el grupo mediático, no estaba todavía reabsorbida del todo.

Pero hay que recordar las pérdidas registradas durante la crisis, tampoco tenemos que olvidar que en ellas se incluye el coste de las pesadas reestructuraciones, el de las necesarias inversiones en imprenta, que fue cuando *Le Monde* empezó a recoger sus frutos, y de las enormes inversiones en internet a través de *Le Monde* digital.

La historia es irónica

En la crisis habíamos rechazado las ayudas financieras que hubieran podido provocar, renunciando, eso sí, a favores personales, el abandono de nuestra especificidad y nuestra independencia. Igual que renuncié a los tratamientos de choque. Porque, a mi entender, no hay otra vía que la del diálogo, que el entendimiento con los sindicatos y la patronal. Nuestra reestructuración ha sido sin duda más lenta, más costosa, pero se ha hecho sobre la base de la voluntad y del respeto.

Así, la única casa *Monde* pasó de tener poco más de 1.000 personas en 1994 a 600 hoy; la imprenta de 350 a 250 trabajadores, y las diversas redacciones, ¡de 220 a 340 miembros! En la sociedad, en general, y en la prensa, en particular, estamos obligados a evolucionar de una forma un tanto radical, pero todas las adaptaciones que he dirigido han sido a través de procesos respetuosos con la voluntad de todos los que trabajan en esta casa.

Todo esto ha sido lo que ha permitido construir una estrategia basada en tres pilares fundamentales:

- El periódico: dos veces renovado con éxito consiguiendo la fidelidad de los lectores y que la difusión fuera mucho mayor.
- El grupo: sin él, *Le Monde* no sería nunca dueño de sí mismo. Hoy supone un arma anticrisis. Mañana, la única manera de construir el futuro. Porque sólo hay futuro en el periodismo de calidad bajo el paraguas de un grupo multimedia, con muchos títulos y formatos.

● Internet: menos mal que lo hemos hecho. Lejos de querer "pegarnos un tiro en el pie", como decíamos en sus comienzos, nos hemos dotado de una empresa pionera que ha conquistado un liderazgo que ahora todos sabemos que tiene la llave del futuro. El futuro consiste, por encima de todo, en ser productor de una información de calidad, rigurosa, distribuida a un ritmo que nos desmarque, en formatos diferentes, todo por encima de una marca más fuerte que nunca, *Le Monde*.

Este futuro se podrá plantear sólo si el periódico sigue siendo independiente. Ha sido así bajo mi dirección, también con Edwy Plenel, Gérard Courtois y Eric Fottorino. Estoy seguro de que seguirá siéndolo en el presente con el reparto de cargos entre los accionistas que el Consejo de vigilancia siempre cuida.

"La historia siempre es irónica. Pero esta ironía es mi honor. Dejo esta casa después de 30 años de 'buenos y leales servicios' a falta de haber obtenido el apoyo suficiente por parte de la Sociedad de Redactores".

La historia siempre es irónica. Pero esta ironía es mi honor. Dejo esta casa después de 30 años de 'buenos y leales servicios' a falta de haber obtenido el apoyo suficiente por parte de la Sociedad de Redactores. Pero, en 1994, ésta estuvo a punto de perder su poder. *Le Monde* corrió el riesgo de no volver a ser 'nuestro' periódico. 4.600 días después, *Le Monde* se ha convertido en 'vuestro' periódico, les dije a los periodistas antes de irme.

Decididamente no. Después del análisis, el balance que hago a lo largo de todo este tiempo no es tan banal. ¡El análisis no es tan malo! Le irá bien.

El trabajo en el periodo de crisis y confusión que atraviesa la prensa es muy difícil y arduo; sabiéndolo, llegado al final de este breve repaso, no tengo nada más y nada mejor que ofrecer a las tres personas que me suceden, a las cuales yo he distinguido y promovido, mi caluroso apoyo. Para que viva *Le Monde*.

● Artículo publicado en *Le Monde* el miércoles 4 de julio de 2007.