

# Bara Ndiaye

---

## Przemiany w dzienniku "Le Monde" od Huberta Beuve'a-Méry'ego do Jeana-Marie Colombaniego (1944-1994)

---

Media – Kultura – Komunikacja Społeczna 5, 13-32

---

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Bara Ndiaye

## Przemiany w dzienniku „Le Monde” od Huberta Beuve’a-Méry’ego do Jeana-Marie Colombaniego (1944-1994)

**Słowa kluczowe:** „Le Monde”, prasa, niezależność, dziennikarstwo, przemiany

**Key words:** “Le Monde”, press, independence, journalism, changes

Celem niniejszego artykułu jest analiza przemian zachodzących w ciągu 50 lat w jednym z najważniejszych dzienników Francji oraz świata, „Le Monde”, zwłaszcza w jego części frankofońskiej, z próbą wskazania na kluczowe momenty w historii tego czasopisma.

Protoplastą „Le Monde” był „Le Temps”, dziennik założony w 1861 roku przez alzackiego protestanta Auguste’a Nefftzera. „Le Temps” był we Francji za czasów III Republiki gazetą wzorcową, która nadawała ton jakością swoich informacji i komentarzy, był pismem liberalnym, a broszura reklamowa głosiła: „Nasz program jest programem nowoczesnego ducha, wolności. Od wolności sumienia do wolności narodowej, wszystkie wolności są solidarne”<sup>1</sup>. Dwa lata po utracie Alzacji w 1871 roku A. Nefftzer sprzedał dziennik Adrianowi Hebrardowi, republikańskiemu senatorowi departamentu Haute-Garonne. Wówczas linia redakcyjna pisma została zmieniona na centrolewicową, tak przynajmniej twierdzi Patrick Eveno, historyk zajmujący się dziennikiem „Le Monde” aż do śmierci A. Hebrarda w 1914 roku. Nakład był w tamtym czasie niewielki, od 20 000 do 30 000 egzemplarzy, ale z racji bogactwa treści i wspomnianej jakości informacji – w tym dyplomatycznych – „Le Temps” pozostał dziennikiem wzorcowym dla ówczesnych elit.

Ten wieczorny dziennik utracił jednak już wcześniej swoją niezależność. Jego redakcję oskarżano o otrzymywanie tajnych funduszy z ministerstwa spraw wewnętrznych oraz o wyrażanie poglądów francuskiego ministra spraw zagranicznych. Od 1929 roku był kontrolowany przez silną grupę przemysłową Comité des Forges, natomiast w przededniu drugiej wojny światowej był jednocześnie organem Stowarzyszenia Pracodawców i Ministerstwa Spraw Zagranicznych. W czasach okupacji, 26 listopada 1942 roku, dwa dni po rozwiązaniu „Le Figaro”, członkowie redakcji podjęli decyzję o rozwiązaniu „Le Temps”. Jesienią 1944 roku generał Charles de Gaulle polecił ministrowi do spraw informacji, Pierre’owi-Henriemu Teitgenowi,

---

<sup>1</sup> P. Eveno, *Le journal Le Monde. Une histoire d’indépendance*, Paris 2001, s. 23. Wszystkie cytaty z literatury francuskojęzycznej przytoczone w artykule podaję w tłumaczeniu własnym – B. N.

odnalezienie kogoś odpowiedniego, kto mógłby pokierować dziennikiem wieczornym, kontynuować dzieło wielkiego dziennika III Republiki<sup>2</sup>.

## Hubert Beuve-Méry: założyciel

Wybór padł na Huberta Beuve'a-Méry'ego, doradzanego przez Paula Reutera, jak twierdzi P. Eveno<sup>3</sup>. Beuve-Méry urodził się w Paryżu w 1902 roku. Po ukończeniu studiów humanistycznych i obronie pracy doktorskiej z zakresu prawa był w latach 1928–1939 dyrektorem działu prawnego Instytutu Francuskiego w Pradze, jednocześnie korespondentem dziennika „Le Temps”. Z tego ostatniego stanowiska złożył rezygnację, aby zaznaczyć swoją dezaprobatę wobec stanowiska redakcji dotyczącego negocjacji z Monachium. Jako Działacz Ruchu Oporu został redaktorem naczelnym tygodnika „Temps présent” w 1944 roku<sup>4</sup>.

Generał de Gaulle zapragnął pojawienia się dziennika wysokiej jakości, podstawowego elementu oddziaływania kultury i polityki francuskiej. Początkowo Beuve-Méry zaangażował się z pewnym wahaniem, ale gdy przedstawiono mu istotę wyzwania, przystąpił do działania. 11 listopada 1944 roku dziennik „Le Monde” powstał jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością<sup>5</sup>. Jak można zauważyć, po analizie przeprowadzonej przez Eveno, utworzenie pierwszego zarządu dziennika „Le Monde” nie odbyło się bez incydentów związanych z walką o wpływy pomiędzy różnymi udziałowcami. Jednakże ta walka była pobudzana ze względów politycznych i ideologicznych, podczas gdy na początku sprawy finansowe nie odgrywały jeszcze większego znaczenia.

Pierwszy numer „Le Monde” ukazał się 18 grudnia 1944 roku, z datą 19 grudnia, na wielkim arkuszu ze stronami parzystymi i nieparzystymi z powodu braku papieru. Komitet redakcyjny składał się z dziennikarza Huberta Beuve'a-Méry'ego, profesora prawa René Courtina i Christiana Funcka-Brentano. Od 18 grudnia 1944 roku do 15 stycznia 1945 roku „Le Monde” ukazywał się w wielkim formacie wzorem przedwojennych gazet, z ośmioma szpaltami. Jego początkowy wygląd, przypominający „Le Temps”, został zmieniony po wydaniu 24 numerów, co było związane z okolicz-

---

<sup>2</sup> Tamże.

<sup>3</sup> Zob. P. Eveno, *Le Monde 1944–1995. Histoire d'une entreprise de presse*, Paris 1996.

<sup>4</sup> Zob. [online] <[http://www.universalis.fr/encyclopedie/T624636/BEUVE\\_MERY\\_H.htm](http://www.universalis.fr/encyclopedie/T624636/BEUVE_MERY_H.htm)>, dostęp: 30.09.2008.

<sup>5</sup> Spółka SARL „Le Monde” z kapitałem 200 000 franków, podzielonym na 200 udziałów po 1000 franków każdy, objętym przez dziewięć osób fizycznych. Członkowie zarządu: Hubert Beuve-Méry, dyrektor ds. publikacji i zarządzający spółką SARL, René Courtin i Christian Funck-Brentano obejmowali każdy po 40 udziałów. Pozostali udziałowcy: Jean Schlœsing – 25 udziałów, André Catrice, Suzanne Forfer i Gérard de Broissia – po 15 udziałów, wreszcie Jean Vignal i Pierre Fromont – każdy po 5 udziałów. Por. P. Eveno, *Le Monde 1944–1995...*, s. 25.

nościami niezależnymi od woli Beuve’a-Méry’ego: 14 stycznia 1945 roku rząd postanowił, że gazety muszą ograniczyć o połowę zużycie papieru, albo poprzez zmniejszenie ich formatu, albo ograniczanie nakładu. Od numeru z 15 stycznia 1945 roku, z datą 16 stycznia, format dziennika „Le Monde” zmniejszono o połowę i rozpoczęto druk gazety, która pozostała niezmienną przez 45 lat. Oryginalna w prasie francuskiej makieta z pięcioma szpalami tekstu wyglądem przypominała nieco dawną gazetę „Le Temps”<sup>6</sup>. Beuve-Méry zastosował się do ograniczeń papieru narzuconych przez państwo, ale jednocześnie zaproponował powierzchnię redakcyjną większą niż u jego konkurentów, zmniejszających o połowę nakład. Przede wszystkim jednak od samego początku wytyczył dziennikowi kierunek, który potwierdził jego wyjątkowość i niezależność od partii politycznych, środowisk biznesowych i Kościoła. Niezależność redakcyjna „Le Monde” pozostała ważnym elementem wizerunku marki tego dziennika, wizerunku, który długo zapewniał mu wyjątkowy charakter we francuskiej prasie i który sprawił, że jest on niezastąpiony w świecie mediów i polityki francuskiej. Beuve-Méry, w trosce o niezależność „Le Monde” od rządu francuskiego, najpierw zerwał z oficjalnym tonem dawnej gazety „Le Temps”. Następnie, w kwietniu 1945 roku, pomimo trudności finansowych, zwrócił kredyt (milion franków) przyznany przez rząd po wyzwoleniu w grudniu 1944 roku wszystkim dziennikom w celu zabezpieczenia własnych środków finansowych. W ciągu kilku lat stworzył z tego poważnego dziennika instytucję, której lektura była i jest niemal obowiązkowa dla tych, którzy we Francji i francuskojęzycznym świecie piastują kierownicze stanowiska.

Beuve-Méry stworzył „Le Monde” jako pismo zespołu redakcyjnego, który służył sprawie informacji, stawiając sobie za cel „zapewnienie czytelnikowi informacji jasnych, prawdziwych i, w miarę możliwości, szybko i wyczerpująco”<sup>7</sup>. Redakcja dziennika składała się z dawnych pracowników „Le Temps”, do których szybko dołączali młodzi uczestnicy ruchu oporu. Stopniowo „Le Monde”, utożsamiany ze swym logo wyrażonym pismem gotyckim, stał się synonimem prestiżowej gazety, która łączy narodowy prestiż z międzynarodową opinią.

Jeśli chodzi o sprawy międzynarodowe, stanowisko dziennika odzwierciedlało stanowisko jego dyrektora: spóźnione uświadomienie sobie konieczności negocjacji ze zwolennikami niezależności z obszarów kolonii, kult frankofonii wytworzony w „neutralnej” przestrzeni wobec bloków amerykańskiego i sowieckiego, stała postawa antykomunizmu zrównoważona surową postawą wrogości wobec Paktu Atlantycznego<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> Rozmiar: 50 cm wysokości i 33,5 cm szerokości. Zob. P. Eveno, *Le Monde 1944–1995...*, s. 49.

<sup>7</sup> H. Beuve-Méry, *A nos lecteurs*, „Le Monde” 1944, wyd. z 19 grudnia, cyt. za: P. Eveno, *Le journal Le Monde...*, s. 27.

<sup>8</sup> I. Ramonet, *Le Monde diplomatique. Cinquante ans*, „Le Monde diplomatique” 2004, nr 3, s. 6–7.

## Kryzys w 1951 roku i utworzenie spółki redaktorów

Nietypowe poglądy dyrektora „Le Monde”, starającego się utrzymać równowagę w redakcji pomiędzy dwoma obozami tej „zimnej wojny” – która skłaniała czytelników do refleksji nad przyszłością kolonizacji francuskiej – spowodowały sprzeciwy w gronie udziałowców. Początkowo Beuve-Méry był postrzegany jako *primus inter pares* zespołu dyrekcyjnego, ale według R. Courtina, który zajmował się działem ekonomicznym i finansowym, trzech pozostałych członków byli równoprawnymi członkami tego zespołu. To doprowadziło do konfrontacji pomiędzy Courtinem a Beuve’em-Mérym w styczniu 1945 roku. Ten epizod został opisany przez Jeana-Noëla Jeanneneya i Jacques’a Julliarda<sup>9</sup>.

Wpływ, jaki miał Beuve-Méry na redakcję i treść dziennika, rósł z dnia na dzień. Rola dyrektora redakcji, chociaż w tym czasie ta funkcja formalnie nie istniała, stale się wzmacniała. Selekcja i systematyczne odczytywanie artykułów pozwalało mu ukierunkowywać redakcję. Od 1945 roku Beuve-Méry był postrzegany jako „szef”, jednak jego niepodzielne panowanie nad „Le Monde” urzeczywistniło się dopiero w 1951 roku, po kryzysie i przegranej Courtina.

Spółka Redaktorów – powstała 27 października 1951 roku jako spółka akcyjna z kapitałem zmiennym o nazwie Société des Rédacteurs du Monde (SRM), z kapitałem 570 000 franków w dyspozycji 57 dziennikarzy<sup>10</sup> i podzielonym na 95 akcji po 6000 franków każda – zorganizowała 16 listopada 1951 roku zgromadzenie założycielskie. 12 i 13 grudnia 1951 roku walne zgromadzenie udziałowców Spółki zatwierdziło podwyższenie kapitału o 400 000 poprzez utworzenie 80 nowych udziałów przyznanych Spółce Redaktorów „Le Monde”, która w ten sposób objęła 28,57% kapitału. Beuve-Méry, pozostający na swym stanowisku, zdobył przewagę nad swymi rywalami.

W wyniku kryzysu z 1951 roku, jak ocenia Eveno, wzmocnił się autorytet założyciela, który niepodzielnie zaczął rządzić dziennikiem. Z drugiej strony, kryzys ten uwidocznił również siłę udziałowców, siłę, która mogła być użyta w razie potrzeby. Wreszcie, po trzeciej, pozwolił na utworzenie nowego ośrodka decyzyjnego, Spółki Redaktorów „Le Monde”, który pozwoli wzmocnił się z racji nieustającej wojny przeciwko administratorom, kimkolwiek nie byliby<sup>11</sup>. Z tego powodu, jako że zakończenie tego kryzysu obejmowało również pozostałości poprzednich kryzysów, Beuve-Méry

<sup>9</sup> Zob. J.-N. Jeanneney, J. Julliard, *Le Monde de Beuve-Méry, ou le métier d'Alceste*, Paris 1979.

<sup>10</sup> 31 grudnia 1951 roku dziennik „Le Monde” liczy sobie 59 redaktorów paryskich, 7 korespondentów zagranicznych i 4 stenografistki, łącznie – 70 osób. Redaktorzy pracujący od mniej niż roku nie mogli być akcjonariuszami Spółki Redaktorów „Le Monde”; posiadający 5-letni staż pracy, przyjęci do dziennika przed listopadem 1946 roku, mogli obejmować dwa udziały. Por. P. Eveno, *Le Monde 1944–1995...*, s. 77.

<sup>11</sup> Tamże.

opuści kierownictwo dziennika wraz z pojawieniem się dwóch potężnych biegunów: zespołu redakcyjnego i udziałowców. Nazwiska Courtina i Funcka-Bretano, na ich własną prośbę, znikły z nagłówek gazety z dniem 1 stycznia 1950 roku. W ten sposób został rozwiązany zespół kierujący gazetą, ustanowiony w momencie wyzwolenia kraju. Niemniej jednak Courtin pragnął wyjaśnić tę sytuację współnikom w notatce z 3 stycznia 1950 roku, a następnie publicznie w jej streszczeniu z 7 stycznia:

Opuszczając „Le Monde”, pragnę złożyć hołd kompetencjom Pana Beuve’a-Méry’ego, jego wytrwałej pracy w ciągu pięciu lat, uczciwości jego charakteru i zarządzania. To dzięki jego osobowości „Le Monde” stał się ważnym dziennikiem i pismem o nieposzlakowanej uczciwości. Mam jednak prawo do wyrażenia moich krytycznych uwag i obaw. Pan Beuve-Méry jest autokratą, który nie znosi obecności żadnej niezależnej osobowości. W ten sposób doprowadził, świadomie lub nie, do odsunięcia lub zniechęcenia tych wszystkich, którzy mogli mu się sprzeciwić<sup>12</sup>.

Kryzys z 1950 roku pokazał, w jakim stopniu niezależność „Le Monde” stanowiła stały konflikt pomiędzy zwolennikami dziennikarstwa otwartego na sprawy społeczne a zwolennikami prasy na usługach partii<sup>13</sup>. Należy przy tym przypomnieć, że prasę wywodzącą się z ruchu wyzwolenczego cechuje silne upartyjnienie. Codzienna prasa paryska rozwijała logikę partyzancką, aby – jak się sądzi – zadowolić swą klientelę. To upolitycznienie w pierwszych latach odnosiło sukces, ale od 1947 roku powodowało poważne niesnaski w prasie codziennej; dzienniki upadały jeden po drugim, traciły czytelników, a od 1949 roku pozostało tylko 16 paryskich dzienników, które łącznie osiągały nakład 4 milionów egzemplarzy dziennie.

Jeśli chodzi o sposób redagowania dziennika „Le Monde”, w którym wiele miejsca poświęcano polityce, to starano się dostarczać niezbędnych informacji, tak aby ukazać wszystkie punkty widzenia, pozostawiając czytelnikom możliwość wyrobienia sobie własnej opinii na podstawie informacji z gazety. Beuve-Méry, dyrektor i założyciel „Le Monde”, publikujący pod pseudonimem Sirius<sup>14</sup>, za podstawową cnotę dziennikarstwa uznawał dystans i perspektywę. Za jego kierownictwa pieniądze nie były w pogardzie, lecz traktowano je z dystansem:

To, co zgubiło dziennik Le „Temps”, oceniał Beuve-Méry, to fakt, że posiadał za dużo pieniędzy. To, co było główną siłą „Le Monde”, to fakt, że ich nie posiadał<sup>15</sup>.

Z racji swej surowości Beuve-Méry uznawany był za szefa. Jego sprzeciw wobec ponownego zbrojenia się Niemiec, wypowiedzi w sprawie wojny w Indochinach, stanowisko wobec stosowania tortur w Algierii – wszystko

<sup>12</sup> Tamże, s. 72.

<sup>13</sup> P. Eveno, *Le journal Le Monde...*, s. 30.

<sup>14</sup> Pseudonimu tego użył po raz pierwszy w tygodniku „Une Semaine dans le monde”.

<sup>15</sup> I. Ramonet, *Le Monde diplomatique...*, s. 6-7.

to miało wielkie znaczenie dla czytelników. Jego artykuły redakcyjne przeciwnie modnym ideom uczyniły go wielkim autorytetem. Przestrzegają:

Są takie prawdy, które należy, mówiąc językiem Péguy, wykrzyczeć wszystkim i wbrew wszystkim<sup>16</sup>.

Sirius nie zajmował się cnotami uznawanymi za obiektywne. Wprost przeciwnie, kładł nacisk na konieczność „opozycji” dziennikarskiej, jego naczelnne hasło to bezstronność. Eveno w ten sposób podsumowuje naczelnne hasła zespołu redakcyjnego i dyrektora „Le Monde”: humanizm łączący obronę wolności i demokratycznych wartości z wolą sprawiedliwości społecznej, jak również nieufnością wobec pieniądza, który deprawuje. Właśnie dlatego redakcja, chociaż nie poddawała w wątpliwość gospodarki rynkowej, występowała jako obrońca uciśnionych. Chęć przyczynienia się do unowocześnienia społeczeństwa francuskiego prowadziła redaktorów do wyrażania wyborów politycznych przychylnych dekolonizacji i tworzeniu wspólnoty europejskiej<sup>17</sup>.

Osobowość tego, który ukształtował „Le Monde”, była tematem wielu publikacji. Badania Laurenta Greilsamera<sup>18</sup>, pracę Lauranta Boule’go i Jeana Sulivana<sup>19</sup>, artykuły i wywiady publikowane przez samego Huberta Beuve’a-Méry’ego pod własnym nazwiskiem lub pseudonimem Sirius<sup>20</sup>, analiza artykułów dokonana przez Brunona Rémonda<sup>21</sup>, a także broszurka wydana przez „Le Monde” w 1990 roku<sup>22</sup> – uzupełniają biografię pierwszego dyrektora dziennika. Jego nazwisko figuruje do dziś na pierwszej stronie gazety obok nazwiska obecnego dyrektora. Jednak Eveno uważa, że tytuł założyciela został mu nadany zbyt późno, 21 maja 1969 roku, gdy szykował się do przejścia na emeryturę. Faktycznie, Hubert Beuve-Méry odszedł ze stanowiska w 1969 roku, po 25 latach kierowania gazetą. François Simon, były dziennikarz „Le Monde”, pisze w *Journaliste. Dans les pas de Hubert Beuve-Méry*, że założyciel „Le Monde” był prawdopodobnie największym dziennikarzem, jakiego znała Francja. Autorytatywny, autokratyczny, bezstronny, drobiazgowy – to cechy określające tego pracoholika, który „pragnął uczynić z dziennikarza istotę moralnie niezależną”, a z „Le Monde” „wiodącą gazetę informacyjną”, „kierując informacje ku

---

<sup>16</sup> *Portrait d'un quotidien*, „Le Monde”, czerwiec 2003, [online] <[http://a1692.g.akamai.net/f/1692/2042/1h/medias.lemonde.fr/medias/pdf\\_obj/200305.pdf](http://a1692.g.akamai.net/f/1692/2042/1h/medias.lemonde.fr/medias/pdf_obj/200305.pdf)>, dostęp: 12.07.2005.

<sup>17</sup> P. Eveno, *Le journal Le Monde...*, s. 28.

<sup>18</sup> L. Greilsamer, *Hubert Beuve-Méry*, Paris 1990.

<sup>19</sup> L. Boule, *L'itinéraire d'un professeur-journaliste, Hubert Beuve-Méry, 1902-1944*, praca dyplomowa DEA z historii, IEP Paris 1986; J. Sullivan, *Une lumière noire, sur Beuve-Méry*, Paris 1994.

<sup>20</sup> H. Beuve-Méry, *Réflexions politiques, 1932-1952*, Paris 195; Sirius, *Le Suicide de la IVe République*, Paris 1958; H. Beuve-Méry, *Onze ans de règne, 1958-1969*, Paris 1974; ID, *Paroles écrites*, Paris 1991 (tekst opracował Pierre-Henry Beuve-Méry).

<sup>21</sup> B. Rémond, *Sirius face à l'histoire, morale et politique chez Hubert Beuve-Méry*, Paris 1990.

<sup>22</sup> Sirius, *Hubert Beuve-Méry et Le Monde*, Paris 1990.

prawdzie, a nasze komentarze ku bezstronności”<sup>23</sup>. Wszystkie wypowiedzi na temat Beuve’a-Méry’ego są zgodne co do tego, że był postacią wyjątkową: założyciel „Le Monde”, którego L. Greilsamer nazwał Samotnikiem, a J.-N. Jeanneney i J. Julliard porównali do „czarnego światła”, które świeci od wewnątrz, posiada niecodzienny, moralny i historyczny wymiar<sup>24</sup>.

## Wojna w Algierii: przełomowy moment dla „Le Monde”

Dla redaktorów dziennika „Le Monde” i jego dyrektora prawdziwym przełomem wydawniczym i handlowym była wojna w Algierii. W 1954 roku, gdy wybuchł konflikt algierski, pismo miało 10 lat. Powstanie wzniecone przez ugrupowanie FLN na początku listopada 1954 roku najpierw wprowadziło zamieszanie w redakcji „Le Monde”, tak jak i wśród wielu Francuzów i Algierczyków. „Le Monde”, który niesłusznie został szybko sklasyfikowany jako organ prasy antykolonialnej, nie był nim jeszcze w 1954 roku. Nawet jeśli jest prawdą, że wzywał do rozwiązania negocjowanego w Indochinach, przemilczał krwawe represje rządu francuskiego wobec zamieszek w Sétif 8 maja 1945 roku. Dopiero 10 dni później wyrażono w nim „dezaprobatę wobec użycia sił wojskowych wobec Algierczyków, uznanego za niepotrzebne i przesadzone”<sup>25</sup>. Zaskoczeni powstaniem algierskim, redaktorzy nie mogli prawidłowo podać informacji francuskiej opinii publicznej, która widziała w tym zdarzeniu jedynie terrorystyczny atak kierowany z zewnątrz.

W tym momencie „Le Monde” wsparł Pierre Mendès France<sup>26</sup>, który pragnął zmienić sytuację w Algierii za pomocą reform. Pod koniec 1954 roku

<sup>23</sup> Zob. F. Simon, *Journaliste. Dans les pas Hubert Beuve-Méry*, Arléa 2005.

<sup>24</sup> P. Eveno, *Le Monde 1944–1995...*, s. 31.

<sup>25</sup> Tamże, s. 148.

<sup>26</sup> Pierre Mendès France (1907–1982), polityk francuski; w 1956 roku stanął na czele frontu republikańskiego, koalicji wyborczej skupiającej radykałów, socjalistów i członków Demokratycznej i Socjalistycznej Unii Ruchu Oporu UDSR, kierowanej przez François Mitterranda. Ale sukces tego przymierza w wyborach parlamentarnych dał mu jedynie stanowisko ministra bez teki w nowym rządzie (od 1 lutego do 23 maja 1956 roku), ponieważ na szefa rządu wybrano Guya Molleta. Będąc jego przeciwnikiem w sprawie polityki dotyczącej Algierii, złożył rezygnację w maju 1956 roku i opuścił kierownictwo partii radykalnej, której nie udało mu się zmodernizować, a która coraz bardziej zbliżała się do prawicy. W 1950 roku wygłosił przemówienie w Zgromadzeniu Narodowym w sprawie algierskiej: „Trzeba skończyć z metodami, które nie zwiększają ani władzy, ani zdolności prawnej, ani siły, ani wpływów politycznych, akcji stale chwiejnej, dwuznaczonej, niezdecydowanej, a której klęska była oczywista, na długo przed pojawieniem się przeszkód militarnych w ostatnich dniach. W rzeczywistości, należy wybrać pomiędzy dwoma rozwiązaniami równie trudnymi, ale które są jedynymi, które można, nie kłamiąc, obronić z tej mównicy... Pierwsze to zrealizowanie naszych celów w Indochinach przy użyciu sił wojskowych. Jeśli je wybierzemy, oszczędzimy sobie wreszcie złudzeń i pobożnych kłamstw. Aby szybko osiągnąć zdecydowany sukces militarny, potrzebujemy trzykrotnie większych sił zbrojnych i trzykrotnie więcej kredytów; potrzebujemy ich bardzo szybko... Inne rozwiązanie polega na znalezieniu porozumienia politycznego, oczywiście porozumienia z tymi, którzy nas zwalczają. Bez wątpienia, nie będzie to



jednakże Beuve-Méry zdał sobie sprawę, że algierski problem był o wiele bardziej skomplikowany, niżby się sądziło. Od tej chwili dyrektor „Le Monde” uznał, że należy przekazać Francuzom maksimum informacji o konflikcie, zwiększając liczbę reportaży i wywiadów. Aby lepiej naświetlić różne płaszczyzny algierskiego problemu, zwrócił się również do zagranicznych współpracowników dziennika. W miarę jak konflikt grzązł, „Le Monde” informował Francuzów, nakłaniając ich do zajęcia stanowiska wobec metod, które w redakcji uznano za wątpliwe i sprzeczne z reprezentowanymi wartościami moralnymi. To właśnie w ten sposób dziennikarze objawili swą opozycyjną postawę – publikując artykuły i „niezależne opinie” dotyczące tortur i tej „niegodnej wojny”<sup>27</sup>. Redakcja, pod kierownictwem Beuve’a-Méry’ego, uważała, że sposób prowadzenia wojny powodował, że straciła ona swego ducha. Opowiedziano się zatem za pokazaniem czytelnikowi określonego punktu widzenia: że należy zaniechać chęci zachowania Algierii<sup>28</sup>; na przykład w „Le Monde” z 23 i 24 sierpnia 1955 roku opublikowano reportaże Georges’a Pencheniera<sup>29</sup> o masakrach w Constantinois w sierpniu 1955 roku. Artykuł zatytułowany *Bezlitosna wojna rasowa i religijna* wywołał polemikę z rządem i pokazał Francuzom różnice społeczne i kulturalne dzielące naród algierski<sup>30</sup>.

Wojna i defilada okropności jednak trwały, w „Le Monde” musiano o tym informować czytelników, aby mogli zająć stanowisko. W pierwszym numerze dziennika z 1956 roku, z datą 1–2 stycznia, zamieszczono tekst redaktora naczelnego, André Chênebenoita, zatytułowany *Gdy wina przyczynia się do zbrodni*. Chênebenoit bronił w nim wartości moralnych przeciw „niehumanicznemu zachowaniu”<sup>31</sup>. Krytyczne artykuły pod adresem rządu francuskiego oraz teksty wzywające armię do zaprzestania masakry i tortur drukowano regularnie przez cały 1956 rok. Opublikowanie 25 maja 1956 roku listu P. Mendèsa France’a zapowiadającego swoją dymisję z rządu popsuło jeszcze bardziej stosunki między Guyem Molletem<sup>32</sup> a redakcją

łatwe... Porozumienie, co oznacza ustępstwa, wielkie ustępstwa, bez wątpienia większe niż te, które byłyby kiedyś wystarczające. A różnicą, która oddzieli straty obecnie nieuniknione od tych, które byłyby wystarczające trzy, cztery lata temu, będzie miara ceny, jaką zapłacimy za nasze niewybaczalne błędy...” (P. Mendès France, „Journal officiel” 1950, [online] <[http://fr.wikipedia.org/wiki/Pierre\\_Mend%C3%A8s\\_France](http://fr.wikipedia.org/wiki/Pierre_Mend%C3%A8s_France)>, dostęp: 26.09.2008).

<sup>27</sup> P. Eveno, *Le journal Le Monde...*, s. 31.

<sup>28</sup> Zob. P. Eveno, J. Planchais, *La Guerre d’Algérie. Dossier et témoignages*, Paris 1989.

<sup>29</sup> Georges Penchenier (1919–2006), dziennikarz z doświadczeniem; cechy osobowościowe nie predysponowały go do prowadzenia spokojnego, pokornego trybu życia. Zob. wypowiedź A. Fontaine’a w „Le Monde”, wyd. z 7 marca 2006 roku.

<sup>30</sup> P. Eveno, *Le Monde 1944–1995...*, s. 150.

<sup>31</sup> Tamże.

<sup>32</sup> Guy Mollet (1905–1975), minister bez teki w rządzie Léona Bluma (od 16 grudnia 1946 do 22 stycznia 1947 roku); minister bez teki ds. Rady Europy za rządów René Plevena (od 12 lipca 1950 do 10 marca 1951 roku); wiceprzewodniczący Rady ds. Rady Europy za rządów Henriego Queuille’a (od 10 marca do 11 sierpnia 1951 roku); przewodniczący Rady (od 1 lutego 1956 do 13 czerwca 1957 roku); wiceprzewodniczący Rady za rządów Pierre’a Pflimlina (od 15 maja do 1 czerwca 1958 roku); minister bez teki, odpowiedzialny za status funkcyjna-

„Le Monde”<sup>33</sup>. Jednak próba sił pomiędzy szefem rządu a szefem dziennika, zdaniem Eveno, wynikała z ich spotkania 15 października 1956 roku podczas inauguracji Tygodnia Solidarności z Algierskimi Dziećmi, w czasie której Beuve-Méry skierował do G. Molleta następujące słowa: „Zanim zacząć się ubierać dzieci, lepiej by było przestać torturować ich ojców”<sup>34</sup>.

27 lipca w „Le Monde” opublikowano raport z ankiety przeprowadzonej w Algierii przez międzynarodową komisję do spraw reżimu koncentracyjnego, następnie w wydaniu z 14 grudnia 1957 roku – raport komisji do spraw ochrony praw i wolności jednostki w Algierii, zorganizowanej przez Molleta; tego raportu rząd nie chciał podać do publicznej wiadomości<sup>35</sup>. Trzy tygodnie później Robert Lacoste<sup>36</sup>, minister-rezydent w Algierii, nakazał zajęcie gazety. Wiele innych postępowań egzekucyjnych nastąpiło aż do 11 marca 1961 roku. „Le Monde” ściągnął również na siebie wrogość ze strony zwolenników Algierii Francuskiej. Na początku 1962 roku celem zamachów stał się nawet redaktor naczelny Jacques Fauvet, a także wielu redaktorów. Rząd ustanowił „prewencyjną kontrolę” wszystkich publikacji. W charakterze protestu od 27 maja do 6 czerwca 1958 roku Beuve-Méry wycofał swoje nazwisko z pierwszej strony „Le Monde”<sup>37</sup>.

Począwszy od 1962 roku, redakcja „Le Monde” stanęła na stanowisku, że zadanie generała de Gaulle’a zostało wypełnione wraz z przyznaniem niepodległości Algierii. Szybko zdystansowano się od pierwszych korzystnych wypowiedzi pod adresem generała, przyjmując krytyczną postawę wobec ustroju. Zerwanie dokonało się jesienią 1962 roku, kiedy generał de Gaulle poddał pod referendum wybór prezydenta Republiki w wyborach powszechnych<sup>38</sup>. Generałowi, który domagał się w referendum „władzy” dla Republiki w wyborach, redaktor odpowiedział w artykule: „tak, ale dlaczego?”<sup>39</sup>. To właśnie wtedy w swych publikacjach Beuve-Méry stał się zaciekle przeciwnikiem generała de Gaulle’a.

---

riuszy państwowych rządu de Gaulle’a (3) (od 14 czerwca 1958 do 8 stycznia 1959 roku). Por. [online] <[http://fr.wikipedia.org/wiki/Pierre\\_Mend%C3%AAs\\_France](http://fr.wikipedia.org/wiki/Pierre_Mend%C3%AAs_France)>, dostęp: 26.09.2008.

<sup>33</sup> P. Eveno, *Le Monde 1944–1995...*, s. 150.

<sup>34</sup> D. Lefebvre, *Guy Mollet le mal aimé*, Paris 1992, s. 236, cyt. za: P. Eveno, *Le Monde 1944–1995...*, s. 151.

<sup>35</sup> P. Eveno, *Le Monde 1944–1995...*, s. 153.

<sup>36</sup> Robert Lacoste (1898–1989), minister gospodarki i finansów w gabinecie Guya Molleta. 9 lutego 1956 roku objął stanowisko po Jacques’u Soustelle’u, był ministrem-rezydentem w Algierii, a 15 lutego zaczął pełnić funkcję gubernatora generalnego Algierii. Zochał stanowisko ministra w gabinetach Bourguès’a-Maunoury’ego i Gaillarda aż do 15 maja 1958 roku. Nie został ponownie wybrany w wyborach parlamentarnych w listopadzie 1958 roku. Był zwolennikiem Algierii Francuskiej. Odszedł od polityki i poświęcił się sprawom krajowego i regionalnego rozwoju ekonomicznego, jednocześnie został ponownie wybrany do Zgromadzenia Narodowego w 1962 i 1967 roku. Por. [online] <<http://www.salan.asso.fr/Biographies/lacoste.htm>>, dostęp: 20.09.2008.

<sup>37</sup> *Portrait d’un quotidien...*

<sup>38</sup> P. Eveno, *Le journal Le Monde...*, s. 32.

<sup>39</sup> *Portrait d’un quotidien...*

Tak więc, na początku 1970 roku, „Le Monde” został najbardziej wpływowym francuskim dziennikiem. Zespół w połowie lat siedemdziesiątych składał się z ponad 170 osób zaliczanych do specjalistów prasy francuskiej.

## Kryzys sukcesji: Jacques Fauvet

W 1969 roku, po 25 latach kierowania „Le Monde”, Hubert Beuve-Méry wycofał się. Jego stanowisko zajął Jacques Fauvet, który – zanim został redaktorem naczelnym – przez długi okres kierował działem politycznym. Od 1958 roku potroiły się obroty, podwoił się nakład, wzrosła również liczba pracowników. Na początku lat siedemdziesiątych Stowarzyszenie Redaktorów odegrało znaczącą rolę w zachowaniu równowagi wewnętrznych władz dziennika. Fauvet stworzył liczne nowe dodatki i wydzielił wiele miejsca w gazecie problematyce społecznej. Jednak sukcesja po Beuve’em-Mérym okazała się trudna. W pierwszej połowie lat siedemdziesiątych w redakcji dziennika wyraźnie dało się odczuć załamanie. Nowe kierownictwo, powierząc pracownikom powiększający się udział w kapitale, wyrażając zgodę na wzrost wynagrodzeń pracowników i ukazując przesadne ambicje, spowodowało w końcu spadek salda, które pod koniec lat siedemdziesiątych okazało się ujemna. Koszty pracownicze wzrastały bardzo szybko, podczas gdy nie rosły wraz z nimi wpływy, zmniejszał się także zysk z reklam. Konieczny stał się rygorystyczny plan restrukturyzacyjny, ale nikt go nie chciał. W latach siedemdziesiątych, jak pisze Eveno, „Le Monde” stał się „zwolennikiem”<sup>40</sup>, redakcja gazety wspierała Mitterranda i unię lewicy przeciwko sukcesorom generała de Gaulle’a. Z pewnością dziennik pomógł w wyborze Mitterranda w 1981 roku, ale z racji swej stronnicości, a co za tym idzie – utraty niezależności, stracił część swoich czytelników. To był początek długiego kryzysu gazety. Czy należałoby uznać za Eveno, że pod koniec lat siedemdziesiątych redakcja „Le Monde” stała się ofiarą własnej arogancji, zadufania, że była najlepszą redakcją we Francji, pewności, że zawsze miała rację – i że to spowodowało brak czujności, z czego skorzystała konkurencja<sup>41</sup>?

## André Laurens

Na początku lat osiemdziesiątych zatem „Le Monde” wykazywał oznaki słabości. Mandat Fauveta wygasł w 1982 roku, a po długich konsultacjach dyrektorem został André Laurens, zastępca kierownika działu politycznego. Lansował on strategię poprawy za pomocą planu socjalnego oraz środ-

<sup>40</sup> P. Eveno, *Le journal Le Monde...*, s. 34.

<sup>41</sup> Tamże.

ków umożliwiających ograniczenie wydatków i zwiększenie nakładu poprzez stworzenie dodatku weekendowego. Plan A. Laurensa objął również sprzedaż budynku z ulicy des Italiens, siedziby dziennika, w celu dokapitalizowania firmy. Jednak niesnaski i napięcia między różnymi grupami w przedsiębiorstwie oraz w zespole redakcyjnym jeszcze bardziej skomplikowały sytuację. Propozycje Laurensa nie zostały przyjęte, a sytuacja stała się jeszcze trudniejsza, gdy znacjonalizowany bank BNP odmówił udzielenia pożyczek na wypłaty dla pracowników. Eveno słusznie uważa, że był to najbardziej skuteczny sposób, aby podburzyć pracowników wobec dyirekcji i doprowadzić dziennik do upadłości. Jego zdaniem, jedynym prawdopodobnym wytłumaczeniem jest to, że prezes BNP działał na zlecenie. Władze państwowe jeszcze w 1984 roku miały wpływ na interesy prywatnych przedsiębiorstw. „Le Monde” był jednym z nich, ale pod kontrolą prezydenta Mitterranda i jego otoczenia. A prezydent nie krył niezadowolonia wobec dziennika od chwili zmiany spowodowanej odejściem Fauveta. Zawiadomienia w rubryce „Sur le vif”<sup>42</sup> pióra Claude Sarraute<sup>43</sup> irytowały prezydenta, a dochodzenie Edwy’ego Plenela<sup>44</sup> dotyczące manipulacji policjanta z Pałacu Elizejskiego w sprawie „Irlandczyków z Vincennes”<sup>45</sup> wręcz

<sup>42</sup> W listopadzie 1983 roku Claude Sarraute otworzyła rubrykę humorystyczną, chętnie czytana, umieszczaną przeważnie na ostatniej stronie dziennika „Le Monde”. Zob. P. Eveno, *Le journal Le Monde...*, s. 48.

<sup>43</sup> Claude Sarraute, dziennikarka i pisarka francuska, urodzona 24 lipca 1927 roku w Paryżu. Karierę dziennikarską rozpoczęła w 1954 roku; została korespondentką w Paryżu angielskiego dziennika „Sunday Express”, redaktorem kroniki, a następnie autorem artykułów redakcyjnych w „Le Monde”, w którym zajęła się rubryką poświęconą spektaklom i telewizji i w którym redagowała rubrykę humorystyczną. W 1987 roku wkroczyła do świata telewizji, prowadząc wywiad z Georges’em Marchais’em dla programu *L’Heure de vérité*. Wróciła do swojej pasji, redagując miesięczną kronikę w „Psychologies Magazine”, od 1998 do 2004 roku. Od 1995 roku Sarraute należy do „zespołu Ruquier’a”: prowadzi razem z nim programy na kanałach France Inter i Europe 1, następnie, od 2000 roku, program telewizyjny *On a tout essayé* na kanale France 2. Jest również autorką około 10 książek, w tym *Sarraute, la nana de l’année* (1993), *Dis, est-ce que tu m’aimes?* (2000) i *Belle belle belle* (2005). Por. [online] <<http://www.evene.fr/celebre/biographie/claude-sarraute-3976.php>>, dostęp: 13.10.2008.

<sup>44</sup> Edwy Plenel, urodzony w Nantes 31 sierpnia 1952 roku. Wstąpił do Rewolucyjnej Ligi Komunistycznej (LCR) w 1970 roku i przybrał pseudonim Joseph Krasny. W 1976 roku został dziennikarzem „Rouge”, dziennika Ligi. W 1979 roku został dyrektorem „Barricades”, miesięcznika dla młodzieży komunistycznej. W 1980 roku rozpoczął pracę w „Le Monde”, a w 1996 roku został dyrektorem redakcji. Opuścił to stanowisko w listopadzie 2004 roku, aby poświęcić się „prostym uciechom dziennikarsko-pisarskim”. W styczniu 2006 roku wrócił do sprawy swego odejścia z dziennika „Le Monde” i do procesu związanego z podsłuchami telefonicznymi w książce *Procès*. W marcu 2008 roku wraz ze sprzymierzeńcami utworzył informacyjną stronę internetową: [mediapart.fr](http://mediapart.fr). Por. [online] <<http://www.evene.fr/celebre/biographie/edwy-plenel-4828.php>>, dostęp: 13.10.2008.

<sup>45</sup> 28 sierpnia 1982 roku w Vincennes kapitan Paul Barril, dowódca „komórki antyterrorystycznej” Pałacu Elizejskiego, dokonał aresztowania trzech Irlandczyków, natychmiast uznanych za międzynarodowych terrorystów i zamkniętych w więzieniu La Santé. W artykule, który ukazał się 1 lutego 1983 roku w „Le Monde”, Edwy Plenel wykazał, że „Irlandczycy z Vincennes” nie byli terrorystami i że oddział z Pałacu Elizejskiego sfabrykował dowody, aby ich łatwiej oskarżyć. Por. P. Eveno, *Le journal Le Monde...*, s. 48.

wywołały jego gniew. W prywatnych wypowiedziach prezydent Mitterrand głosił, że Laurens „nie potrafi prowadzić redakcji”<sup>46</sup>.

Wydaje się, że ta wypowiedź głowy państwa została zrozumiana jako naklanianie do podjęcia kontroli dziennika. Jakkolwiek nie byłoby, w końcu 1984 roku służył prezydenta, za zgodą ówczesnego premiera Laurenta Fabiusa, zaczynają organizować odzyskanie „Le Monde” poprzez udziały „przyjacielskie”<sup>47</sup>.

## André Fontaine

21 stycznia 1985 roku André Fontaine, który rozpoczął pracę w „Le Monde” w 1947 roku jako kierownik działu zagranicznego, a od 1969 roku był redaktorem naczelnym, został wybrany dyrektorem-administratorem. Wspierany przez Pałac Elizejski, uzyskał poparcie banku BNP i jego dyrektora René Thomasa, który udzielił mu pożyczki. Usiłował podźwignąć dziennik, wprowadzając w życie sporą część planu swego poprzednika, między innymi sprzedaż budynku przy ulicy des Italiens, zmniejszenie liczby personelu i redukcję płac. Po utworzeniu Stowarzyszenia Czytelników „Le Monde” w listopadzie 1985 roku pod kierownictwem Alaina Minca, wówczas dyrektora finansowego Saint-Gobain, który w ten sposób dostał się do sektora prasowego jako partner dziennika „Le Monde”, publiczne wezwanie do obejmowania udziałów pozwoliło zgromadzić 15 mln franków. Stowarzyszenie Czytelników wniosło kapitał do spółki z o.o. SARL „Le Monde” w wysokości 11,3%. Zgodnie ze statutem spółka ta była „grupą osób fizycznych lub prawnych związanych z istnieniem dziennika, pragnących zapewnić jego niezależność i przyczynić się do jego rozwoju”<sup>48</sup>.

Nawet jeśli wspólny wynik tych wszystkich działań przyczynił się do zrównoważenia rachunków przedsiębiorstwa, to „Le Monde” zawdzięczał odbudowanie zaufania czytelników przede wszystkim aferze Rainbow Warrior<sup>49</sup>. Wywiady prowadzone przez Plenela i Bertranda Le Gendre’a<sup>50</sup>

---

<sup>46</sup> Tamże.

<sup>47</sup> Tamże.

<sup>48</sup> *Portrait d'un quotidien...*

<sup>49</sup> 10 lipca 1985 roku w porcie Auckland (Nowa Zelandia) agencji Dyrekcji Generalnej Bezpieczeństwa Zewnętrzznego (DGSE) wysadzili w powietrze Rainbow Warrior, statek organizacji ekologicznej Greenpeace, który dobił do nabrzeża Marsden. Zamachu dokonali za pomocą dwóch bomb magnetycznych, które rozdarły kadłub; druga bomba zabiła przechodzącego tam portugalskiego fotografa, Fernanda Pereirę. Statek Rainbow Warrior przybył, aby wziąć udział w akcji protestacyjnej przeciwko francuskim próbom jądrowym w Centrum Eksperymentalnym na Pacyfiku, na Tahiti. Por. [online] <<http://verna.blog.lemonde.fr/2007/10/31/1%E2%80%99affaire-du-rainbow-warrior-le-dernier-album-des-%C2%AB-pieds-nickeles-%C2%BB/>>, dostęp: 14.10.2008.

<sup>50</sup> Bertrand Le Gendre jest redaktorem naczelnym „Le Monde”, z którym współpracuje od 1974 roku. Pracował w rubryce „Edukacja”, później w dziale „Informacje”, następnie kierował rubryką „Sprawiedliwość”. Był również znanym reporterem. Jest odpowiedzialny za inter-

odkryły rolę francuskich służb specjalnych w zamachu z 10 lipca 1985 roku na statek ruchu ekologicznego Greenpeace. Szczególnie artykuł ich autorstwa opublikowany 18 września 1985 roku<sup>51</sup>, ujawniający istnienie trzeciego oddziału w DGSE, był obciążającym dowodem przeciwko francuskim służbom specjalnym. Był to skandal w najwyższych sferach państwa, który spowodował nawet dymisję ówczesnego ministra obrony Charles’a Hernu. Dla dziennika „Le Monde” zaś była to niezwykle okazja, by pokazać, że przestał być na usługach władzy politycznej.

Wspomniany skandal spowodował wzrost sprzedaży dziennika, a kolejne wydarzenia polityczne we Francji w drugiej połowie lat osiemdziesiątych – wybory parlamentarne w 1986 roku, kohabitacja, wybory prezydenckie i parlamentarne w 1988 roku – przyciągnęły do niego nowych czytelników; niektórzy z nich pozostali mu wierni. W ten sposób cały nakład, wynoszący 342 000 egzemplarzy dziennie w 1985 roku, w 1988 roku wzrósł do 387 000<sup>52</sup>. Niemniej jednak ten okres „ulaskawienia” nie potrwał długo. Chcąc zmodernizować środki produkcji, zarząd „Le Monde” zainwestował w nową drukarnię w Ivry-sur-Seine. Wydawnictwo Hachette objęło 34% kapitału w nowej spółce Le Monde Imprimerie. Była to kosztowna inwestycja i na kredyt. Uruchomienie drukarni w Ivry we wrześniu 1989 roku nie obyło się bez kłopotów z dwóch powodów: pojawiło się wiele problemów technicznych z uruchomieniem nowych maszyn rotacyjnych oraz zabrakło przyuczenia robotników do nowych technologii. W końcu „Le Monde” został jedynym użytkownikiem zbyt wielkiej drukarni, gdyż dziennik „Le Parisien” zerwał umowę o druk w kwietniu 1990 roku.

Odświeżono szatę „Le Monde”, drukowano go w kolorze na dwóch offsetowych maszynach rotacyjnych, ale w 1990 roku, wraz z kryzysem rynku reklam, saldo dziennika było znów ujemne. W styczniu 1990 roku „Le Monde” musiał opuścić budynek przy ulicy des Italiens. Działy handlowy i administracyjny urządziły się obok drukarni w Ivry. W kwietniu redakcja i pozostałe działy przeniosły się na ulicę Falguière, w 15. okręgu Paryża, do nowoczesnego budynku urządzonego specjalnie dla nich. Dziennikarze mieli tam do dyspozycji całkowicie z informatyzowany system. Dział publikacji dodatkowych znalazł miejsce w lokalu obok, a dział reklamy – w pomieszczeniach Publicis przy Champs-Élysées. Jak zauważa Eveno, po raz pierwszy w historii dziennika personel został rozrzucony w pięciu różnych miejscach<sup>53</sup>. Już w grudniu 1989 roku A. Fontaine rozpoczął wyścig o sukcesję, wybierając Daniela Verneta, dyrektora redakcji, jako swego kandydata i ewentualnego następcę. Jednak akcjonariusze zewnętrzni, tak jak kierownictwo

---

netowe wydanie „Le Monde”. Por. [online] <<http://ifp.u-paris2.fr/formation/dess/journalisme/legendre.htm>>, dostęp: 14.10.2008.

<sup>51</sup> Wydanie „Le Monde” z 18 września 1985 roku nadało artykułowi z pierwszej strony tytuł: *Rainbow Warrior jakoby został zatopiony przez trzecią francuską brygadę wojskową.*

<sup>52</sup> P. Eveno, *Le journal Le Monde...*, s. 53.

<sup>53</sup> Tamże.

i urzędnicy, wyciągając wnioski z długiego kryzysu finansowego i ze zmian w redakcji, nie chcieli już, by dziennikarz kierował gazetą „Le Monde”.

## Jacques Lesourne

Na początku 1991 roku, po wielu debatach wewnętrznych, współdziałowcy spółki SARL jednomyślnie zaproponowali kandydaturę Jacques'a Lesourne'a jako następcy Fontaine'a. Jacques Lesourne, z wykształcenia politechnik i inżynier drogowy, naukowiec w dziedzinie ekonomii i statystyki, został wybrany administratorem 1 lutego 1991 roku. Po raz pierwszy dyrektorem została osoba niewywodząca się z zespołu redakcyjnego. Objął on kierownictwo „Le Monde” w okresie zupełnego załamania się rynku reklamy i usiłował stosować metody makroekonomii w takiej sytuacji, w jakiej wówczas znalazło się przedsiębiorstwo. Liczba czytelników zmniejszyła się drastycznie, a zespół redakcyjny, wobec istniejących podziałów, nie był w stanie poprawić linii wydawniczej tak, aby zwiększyć sprzedaż dziennika. W stosunku do dyrekcji, której perspektywy jeszcze bardziej się pogorszyły, w 1993 roku Stowarzyszenie Redaktorów „Le Monde” ustaliło wspólne stanowisko i rozpoczęło konsultacje z innymi kierownikami w firmie, aby znaleźć strategię pozwalającą uratować gazetę. Pod koniec 1993 roku zarząd Stowarzyszenia Redaktorów, w którym zwiększyły się wpływy Jeana-Marie Colombanego, poddał w wątpliwość legalność wyboru dyrektora, który nie wywodził się z zespołu redakcyjnego, tym bardziej, że nie udało mu się urzeczywistnić planu rozwoju dziennika. W grudniu 1993 roku kierownictwo gazety opublikowało dokument zatytułowany *Strategia średnio- i długoterminowa „Le Monde”*, a zarząd Stowarzyszenia Redaktorów odpowiedział dokumentem przeciwnym, *Przyszłość grupy „Le Monde”*. Stwierdzenia i sugestie zawarte w tych dwóch dokumentach były niemal takie same: czy „Le Monde” jest ofiarą kryzysu tożsamości lub bardziej ogólnego kryzysu prasy francuskiej? Czy trzeba, by walczyć z tym kryzysem, zastosować strategię defensywną, zmniejszając koszty, aby je dostosować do dochodów, lub też wprost przeciwnie, czy należy szukać ocalenia w ponownych zmianach w redakcji? Czy należy wprowadzić nowych akcjonariuszy do spółki, aby ją dokapitalizować, co może osłabić udział redaktorów? Lesourne, dyrektor, poprzestał na swym sposobie zarządzania w kryzysie koniunkturalnym, podczas gdy Stowarzyszenie Redaktorów „Le Monde” uważało, że to sam dziennik jest w sytuacji kryzysowej i to on musi być zmieniony<sup>54</sup>.

---

<sup>54</sup> Tamże, s. 64.

## Jean-Marie Colombani

4 marca 1994 roku Jean-Marie Colombani<sup>55</sup> zastąpił Lesourne’a. Jego wybór nastąpił w momencie, w którym umocniła się recesja rynku reklamowego, podczas gdy redakcja poszukiwała projektu redakcyjnego. Wobec tych wszystkich trudności J.-M. Colombani rzucił wyzwanie „nowemu dziennikowi »Le Monde«”<sup>56</sup>.

Colombani uważał, że niektóre wybory jego poprzedników, a szczególnie nowoczesny druk, mający przewyższać jakością inne tytuły, spowodował ostatecznie podział na dwie odrębne lokalizacje. Pisał:

Dwie lokalizacje, dwie kultury, dwa klimaty i stopniowo dwie logiki, również dwa zespoły; jedni uważający się za pogardzanych przez drugich, a ci uważający się za odrzuconych. Krótko mówiąc, podział tam, gdzie jedność i spójność są konieczne. Należy więc niezwłocznie odnaleźć wspólną kulturę przedsiębiorstwa, skupić się wokół wspólnych ambicji, konieczne jest również zmobilizowanie wszystkich wokół idei zachowania tożsamości i rozwoju przedsiębiorstwa<sup>57</sup>.

Plan działania „nowego »Le Monde«” wyrażony został w trzech punktach stanowiących trzy zadania do spełnienia: „odbudować, zarządzać, utrwalić”<sup>58</sup>. Nowy szef, w artykule wstępnym, który ukazał się w dniu objęcia przez niego stanowiska, przekazał czytelnikom główne linie swego planu działania. Powtórzył zdanie wypowiedziane przez generała de Gaulle’a, cytowane również w pierwszym numerze dziennika „Le Monde” z 19 grudnia 1944 roku: „Być obojętnym to być pokonanym”. Pięćdziesiąt lat po narodzinach „Le Monde” nie powinien być obojętny, powinien iść naprzód, zmobilizować się, jednym słowem, nowy dyrektor uważał, że

---

<sup>55</sup> Urodzony w Dakarze w Senegalu, 7 lipca 1948 roku, Jean-Marie Colombani ukończył studia wyższe z zakresu prawa publicznego oraz studia w Instytucie Nauk Politycznych w Paryżu. Został dziennikarzem w 1973 roku; zanim rozpoczął pracę w „Le Monde”, zajmował się prasą pisaną i środkami audiowizualnymi. Od 1977 roku pracował w „Le Monde” jako redaktor w dziale politycznym, w 1982 roku został zastępcą kierownika, później był kierownikiem działu (od 1983 do 1990 roku), był redaktorem naczelnym od 1990 roku i zastępcą dyrektora redakcji od 1991 roku. Wraz z Anne Sinclair prowadził program „Questions à domicile” na kanale TF1 (1987–1989), od 1990 roku był współprowadzącym programu „L’heure de vérité” na kanale France 2 i autorem artykułów od wydawcy w RTL. Colombani jest autorem książek *L’Utopie calédonnienne* (1985), *Portrait du Président* (1985), *Mariage blanc* (1986, we współpracy z Jeanem-Yves’em Lhomeau), *Questions de confiance, entretiens avec Raymond Barre* (1987), *Les Héritiers* (1989, we współpracy z Jeanem-Yves’em Lhomeau), *La France sans Mitterrand* (1992), *Et la gauche survivra-t-elle aux socialistes?* (1994), *Le Président de la République* (1998), *La Cinquième ou la République des phrateries* (1999, we współpracy z Georgette Elgey), *La Nouvelle Calédonie – deux couleurs, un seul peuple* (1999), *Les infortunés de la République* (2000), *France Amérique déliaisons dangereuses* (2004, we współpracy z Walterem Wellsem), *Au fil du Monde* (2007), *Rapport sur l’adoption* (2008), *Un Américain à Paris* (2008). Cyt. za: P. Eveno, dz. cyt., s. 76; [online] <[http://www.alapage.com/~Fiche/Livres/9782259206822/LIV/au-fil-du-monde-jean-marie-colombani.htm?id=126271224589272&donnee\\_appel=GOOGL](http://www.alapage.com/~Fiche/Livres/9782259206822/LIV/au-fil-du-monde-jean-marie-colombani.htm?id=126271224589272&donnee_appel=GOOGL)>, dostęp: 21.10.2008.

<sup>56</sup> *Portrait d’un quotidien...*

<sup>57</sup> Tamże.

<sup>58</sup> Tamże.



dziennik musi się zmienić, w przeciwnym razie przegra walkę prowadzoną przez konkurentów, dla których zawsze stanowił „wyjątek nie do przyjęcia”. Uważał nawet, że to podwójny zarzut, po pierwsze intelektualny, bo „Le Monde” jest gazetą dziennikarzy, według niego mało przypoehlebiającą się jakimkolwiek władzom, a po drugie dotyczący spółki, gdyż akcjonariat jest otwarty dla personelu, a pracownicy mają tam decydujący głos. Dwa wyjątki, które dla Colombaniego gwarantują swobodę i niezależność<sup>59</sup>.

Pierre Péan i Philippe Cohen, autorzy książki *La face cachée du Monde. Du contre-pouvoir aux abus du pouvoir*, zastanawiają się jednak nad prawdziwą naturą nowej władzy w „Le Monde”. Ich zdaniem, siła nowego zespołu utworzonego w 1994 roku, który długo rządził przedsiębiorstwem pozornie bez protestu z czyjejkolwiek strony, tkwiła

przede wszystkim, bez wątpienia, we względnej nieprzejrzystości: trio Colom-bani – Minc – Plenel nie istnieje jako współdyktor. Tych trzech ludzi, którzy raczej „trzymają się” niż lubią [...] Oficjalnie przedsiębiorstwo – a obecnie grupa „Le Monde” – jest kierowane przez jednego z nich, Jeana-Marie Colombaniego. O wizji istniejącej między tą trójką mówi się w kuluarach, ale z największą ostrożnością<sup>60</sup>.

Dla Minca<sup>61</sup> i Colombaniego znalezienie marginesu manewru finansowego wymagało dokapitalizowania przedsiębiorstwa, jednak musieli przezwyciężyć dwie przeszkody. Pierwsza to fakt wprowadzenia zagranicznego kapitału do firmy tak, aby ci inwestorzy nie byli zainteresowani kierowaniem firmą ani zyskami, jakich dziennik nie był w stanie zagwarantować. Druga przeszkoda: trzeba było spowodować, aby reformy zaakceptował personel dziennika, a przede wszystkim nestorzy Stowarzyszenia Hubert Beuve-Méry<sup>62</sup>. Członkowie tego stowarzyszenia byli uważani za tych, którzy

<sup>59</sup> P. Eveno, *Le journal Le Monde...*, s. 76.

<sup>60</sup> P. Péan, P. Cohen, *La face cachée du Monde. Du contre-pouvoir aux abus du pouvoir*, Paris 2003, s. 154.

<sup>61</sup> Alain Minc, urodzony w 1949 roku. Po uzyskaniu dyplomu w Szkole Górniczej (1971), ukończeniu wydziału Nauk Politycznych (1971) oraz ENA (1975), został zastępcą inspektora, następnie inspektorem ds. finansów aż do 1979 roku, gdy złożył dymisję. Od tej pory „kolekcjonował” odpowiedzialne stanowiska w różnych przedsiębiorstwach. Wśród tych stanowisk znalazły się: dyrektor wydziałów finansowych, potem dyrektor finansowy i wreszcie dyrektor Saint-Gobain (1979–1986), główny dyrektor d’Air Industries (1982–1984), wiceprzewodniczący Cir International (koncern De Benedetti; 1986–1992) i administrator-dyrektor generalny, następnie zastępca dyrektora generalnego Compagnies Européennes Unies (Cerus; 1986–1991). W 1991 roku założył firmę AM Conseils (AM od „Alain Minc”), stając się doradcą wielu francuskich przedsiębiorców. Ponadto zajął kolejno stanowiska prezesa spółki czytelników „Le Monde” (1985–2003) i przewodniczącego Rady Nadzorczej „Le Monde” SA od 1994 roku. W 2007 roku został odwołany podczas głosowania tej rady. Prowadził program „Face à: Alain Minc” na kanale 8. Skazany 28 listopada 2001 za plagiat, autor książki *La mondialisation heureuse* (1997), został jednak uhonorowany krzyżem oficerskim Legii Honorowej w sześć miesięcy później. Były skarbnik Fundacji Saint-Simon, obecnie jest członkiem Klubu Siècle i popiera Nicolasa Sarkozy’ego. Por. [online] <<http://www.acrimed.org/mot295.html>>, dostęp: 14.11.2008.

<sup>62</sup> Zob. P. Péan, P. Cohen, dz. cyt., s. 155.

sprawili, że żyła i była przekazywana i zapewniona filozofia założyciela, który zawsze wolał skromne i niezależne pismo „Le Monde” od „Le Monde” prosperującego i uległego.

Gdy dziennik świętował swe 50-lecie, nowe kierownictwo starało się wprowadzić podstawy trwałego ożywienia ekonomicznego. Ze spółki SARL przedsiębiorstwo przekształciło się wkrótce w Spółkę Akcyjną z zarządem i radą nadzorczą, aby pozyskać nowych akcjonariuszy. Dokapitalizowanie pozwoliło zgromadzić 295 milionów franków<sup>63</sup>. To właśnie wtedy Jean-Jacques Beuve-Méry, syn założyciela dziennika i członek Stowarzyszenia Hubert Beuve-Méry, ogłosił, że gazeta została zmuszona do opublikowania 18 lutego 1995 roku sprzeniewierzenia się ideałom jego ojca:

Zwracając się masowo do inwestorów, nowy „Le Monde” podejmuje ryzyko, na jakie poprzedni nie był narażony. Ta pięćdziesiąta rocznica gazety wypada między dwoma różnymi dziennikami „Le Monde”: dawnym, który nosił w sobie markę swego założyciela łącznie ze statutem, oraz nowym, który tę markę usunął. Można więc zadać sobie pytanie, czy jest moralnie uzasadnione pozostawienie na pierwszej stronie nowego „Le Monde” wzmianki: „Założyciel: Hubert Beuve-Méry”<sup>64</sup>.

Eveno uważa, że:

jeśli „Le Monde” i jego czołowi dziennikarze, z dyrektorem i naczelnymi redaktorami, interesują się polityką sądową i finansową prowadzoną przez Prezydenta Republiki i jego otoczenie, to dlatego, że dziennik prowadzi etykę przejrzystości demokratycznej i stawia na pierwszym miejscu swą niezależność względem sił politycznych, religijnych i finansowych<sup>65</sup>.

Jednak autorzy książki *Ukryte oblicze „Le Monde”* zajmują całkiem przeciwne stanowisko wobec tego, co napisał Eveno. Według nich, zdaniem państwa, depozytariusza symbolicznej przemocy, które podkreśla swój autorytet poprzez zdolność narzucania prawa siłą i w ustalonym porządku, władza to przede wszystkim możliwość zwalczania czegoś, „Le Monde” pragnie stać się siłą i być traktowany na równi z innymi potęgami, łącznie z państwem; dziennik powinien zatem ukazywać swoją zdolność do szkolenia, a nawet wymierzania kary<sup>66</sup>. Zadają więc pytania: co w świecie informacji odróżnia krytykę od linczu? Jak wymagać od organu prasowego, żeby był czujny w każdej chwili, by móc odszyfrowywać działania każdej władzy, nie piętnując publicznie tych, którzy tę władzę reprezentują? Dlaczego zarzuca się dziennikowi „Le Monde” nazywanie rzeczy po imieniu i publiczne obnażanie pewnej grupy osobistości w imię głoszonych przez siebie wartości – lub po prostu w imię poszukiwania prawdy? Dlaczego podejrzewać dziennik, który przez długi czas był bezstronny i pragnie być

<sup>63</sup> *Portrait d'un quotidien...*

<sup>64</sup> J.-J. Beuve-Méry, cyt. za: P. Péan, P. Cohen, dz. cyt., s. 157–158.

<sup>65</sup> P. Eveno, *Le journal Le Monde...*, s. 93.

<sup>66</sup> P. Péan, P. Cohen, dz. cyt., s. 262.

nim nadal, o osądzanie i skazywanie mężczyzny lub kobiety, nie pozostawiając mu możliwości zorganizowania swej obrony na łamach dziennika?<sup>67</sup>

Odpowiedzi na te pytania są oczywiste i nie świadczą na korzyść dziennika „Le Monde”. W rzeczywistości, według wspomnianych autorów, różnica między wyrównywaniem rachunku a krytyczną informacją kryje się w stosowaniu posiadanej wiedzy, którą wieczorny dziennik wykorzystywał we wszystkich opisywanych przypadkach. Według nich,

W świecie myślowym, jaki przedstawia okładka „Le Monde”, nie ma miejsca dla wątpliwości, wahania, zastrzeżeń; skazany jest stracony natychmiast, bez prawdziwego procesu<sup>68</sup>.

Autorzy książki *Ukryte oblicze „Le Monde”* zapamiętali zmiany, jakie zaszły w organizacji wewnętrznej dziennika wraz z przyjściem nowej ekipy w 1994 roku:

Penelowi chodzi obecnie o „zaryglowanie” redakcji. Używając terminu „zaryglować”, ma na myśli scentralizować. Jako że „Le Monde” za czasów Huberta Beuve’a-Méry’ego, nie chodzi tu o idealizowanie, był interesującą mieszaniną monarchii oświeconej i republiki żyrondistowskiej<sup>69</sup>.

Dyrektor-założyciel „Le Monde” miał autorytet bez reszty, wszystkie jego polecenia były ściśle wykonywane, ale nie były rozkazem, gdyż potrafił również słuchać swych zastępców. Wszystko opierało się na zawodowych umiejętnościach. Szefowie działów, którzy mieli dużą autonomię w zarządzaniu na swym odcinku, wiedzieli, że dyrektor był jednocześnie gwarantem niezależności i poszanowania tego wieczornego dziennika we Francji i na świecie.

Następcy Beuve’a-Méry’ego niewiele zmienili w kwestii organizacji, ale pod kierownictwem Fauveta władza i autonomia szefów działów znacznie się zwiększyła, przede wszystkim w dziale zagranicznym i polityki wewnętrznej. To spowodowało w redakcji narodziny „baronów”. Jednak według P. Péana i P. Cohena

ten defekt miał pozytywny skutek: organizacja dziennika w silne działy postawiła wysoko poprzeczkę co do umiejętności. „Le Monde” nie zatrudniał debiutantów, i niewielu młodych dziennikarzy. Zatrudnienie redaktora sankcjonowało raczej doświadczenie zdobyte w którymś z działów. Bycie redaktorem rubryki oznaczało posiadanie wysokiej specjalizacji. To były czasy, gdy nowo mianowany minister mógł z łatwością znaleźć się na łamach gazety omawiających bieżące afery przez dziennikarza „Le Monde” zajmującego się tym działem. W ten sposób stało się możliwe, żeby każdy szef działu był najlepszym i najbardziej doświadczonym w swojej dziedzinie<sup>70</sup>.

<sup>67</sup> Tamże.

<sup>68</sup> Tamże.

<sup>69</sup> Tamże, s. 203.

<sup>70</sup> Tamże, s. 204.

W 1994 roku nowe kierownictwo zburzyło ten sposób organizacji. Colombani wiedział lepiej niż ktokolwiek inny, jaką władzę dysponuje szef działu. Według obserwatorów, to właśnie kierując działem polityki wewnętrznej „Le Monde”, zbudował zespół wyborczy, który później doprowadził go do kierowania dziennikiem. Kiedy stanął na czele „Le Monde”, siła i autonomia szefów działów przestały mu odpowiadać, otwarcie potwierdził swoją chęć „rozbitcia dwóch feudalnych baronii: działu zagranicznego i polityki, które w ciągu piętnastu lat rywalizacji i walki o wpływy podzieliły redakcję na nieprzejednane stronnictwa”, jak pisze Eveno<sup>71</sup>.

Péan i Cohen uważają, że osłabienie pozycji działów i wprowadzenie przez Plenela zasady „rotacji personelu” zburzyło jeden z filarów, na którym dziennik zbudował swoją reputację: doświadczenie i specjalizację. Pierwsza decyzja polegała na wzmocnieniu naczelnej redakcji pod kierownictwem Plenela, który od tej pory miał do dyspozycji „super konsultantów”, takich jak Thomas Ferenczi, Pierre Georges, Jean-Yves Lhomeau, Alain Frachon i Laurent Greilsamer<sup>72</sup>, najlepszych specjalistów w swojej dziedzinie – podczas gdy zastępujący ich na czele poszczególnych działów nie mieli ani doświadczenia, ani ich umiejętności. Ci z dysydentów, którzy nie zaakceptowali tych zmian, skorzystali z klauzuli zwolnienia, która gwarantowała odchodzącemu pracownikowi gazety wystarczającą sumę pieniędzy – wyliczoną na podstawie wysługi lat – by spakować manatki i przejść do innych redakcji.

Jean Plantu<sup>73</sup>, legendarny karykaturzysta dziennika, był jednym z pierwszych, którzy zetknęli się z recentralizacją władzy w obrębie redakcji.

<sup>71</sup> P. Eveno, *Le journal Le Monde...*, s. 131.

<sup>72</sup> Thomas Ferenczi, urodzony w Algierii w 1944 roku, absolwent École Normale Supérieure, docent wydziału filologii klasycznej, rozpoczął pracę w redakcji „Le Monde” w 1971 roku; kolejno zajmował tam stanowiska: dziennikarza w dziale polityki, zastępcy kierownika działu kultury, korespondenta w Moskwie, dyrektora redakcji, odpowiedzialnego za dodatek „Radio-Télévision”, krytyka w „Monde des livres”, kierownika działu polityki, redaktora naczelnego i zastępcy dyrektora redakcji. Zastąpił André Laurensa, był mediatorem „Le Monde” (1996–1998) przed Robertem Solé. Jest członkiem europejskiego biura, od stycznia 2003 roku korespondentem w Brukseli, gdzie zajmuje się działalnością instytucji europejskich. Jest autorem wielu esejów dotyczących polityki i dziennikarstwa, członkiem komitetu naukowego Towarzystwa Historii Mediów. Por. [online] <<http://www.acrimed.org/mot62.html>>, dostęp: 15.11.2008. Alain Frachon, dyrektor redakcji „Le Monde”. Laurent Greilsamer, dziennikarz francuski, urodzony w 1953 roku, naczelny redaktor „Le Monde”, odpowiedzialny również za dodatki do dziennika i za jego specjalne operacje. Autor biografii Huberta Beuve’a-Méry’ego i Nicolasa de Staëla, która osiągnęła duży sukces (60 000 sprzedanych egzemplarzy), wydał pierwszą biografię René Chara (2004). Opublikował *Le Dico de la présidentielle* (2007), przewodnik przedstawiający definicje ponad 160 słów kluczowych i zawierający 200 not biograficznych, pozwalający nieco lepiej zrozumieć ostatnią kampanię prezydencką. Por. [online] <<http://www.evene.fr/celebre/biographie/laurent-greilsamer-15622.php>>, dostęp: 15.11.2008.

<sup>73</sup> Plantu, urodzony w 1951 roku w Paryżu. Prawdziwe nazwisko: Jean Plantureux. Uczęszczał na kursy tworzenia komiksu w Brukseli. Rozczarowany tą nauką, zaczął pracę jako sprzedawca w dużym sklepie, jednocześnie był rysownikiem karykaturzystą. Zdobył reputację rysownika Trzeciego Świata. Pracę w dzienniku „Le Monde” rozpoczął w 1972 roku. Od 1985 roku jego rysunki są drukowane na pierwszej stronie gazety. Otrzymał wiele nagród, na przykład tytuł Dziennikarz Roku 1987, Nagrodę Czarnego Humoru

Wcześniej powierzono mu funkcję pisania artykułów redakcyjnych i każdego dnia wypowiadał się na wybrany przez siebie temat i przekazywał swój punkt widzenia za pomocą rysunku. Nowe kierownictwo gazety dało mu do zrozumienia, że zaszczyt bycia codziennie na pierwszej stronie gazety będzie obwarowany warunkami; w rzeczywistości dano mu do zrozumienia, że jego usługi będą ograniczone: to już nie on będzie wybierał temat swego rysunku i będzie miał mniej czasu na jego przygotowanie. Sprzeciw oraz walka o niezależność redakcji, prowadzone przez Stowarzyszenie Redaktorów z nowym dyrektorem, niewiele pomogły, do tego stopnia Colombani uzyskał mocną pozycję w przedsiębiorstwie. W ten oto sposób redakcja straciła swój autorytet na rzecz dyrekcji dziennika „Le Monde”.

### Summary

#### **Changes in the daily „Le Monde” from Hubert Beuve-Méry to Jean-Marie Colombani (1944–1994)**

The purpose of this article is to study transformations and development taking place within 50 years in one of the most important newspaper of France and of the world, particularly its French speaking part. The ancestor of “Le Monde” was “Le Temps”, a newspaper established in 1861 by the Alsatian Protestant, Auguste Nefftzer. “Le Monde” was created on 11th November 1944. It was General de Gaulle who wanted France to have a high quality official newspaper, an important element for the impact of culture and French policy. Hubert Beuve-Méry was chosen by de Gaulle to stand at the head of the project. Hubert Beuve-Méry, in the interests of the independence of “Le Monde” from the French government, broke official tone of “Le Temps”. Within a few years, he created a serious official institution, which reading was almost obligatory for those in France and in the world who were on management positions.

---

i Nagrodę Mumm (1988). Kawaler Ath. Liczne publikacje. Ważnym punktem jego działalności było spotkanie z Arafatem w listopadzie 1991 roku. Por. [online] <<http://www.st-just.com/bios/plantu.htm>>, dostęp: 15.11.2008.