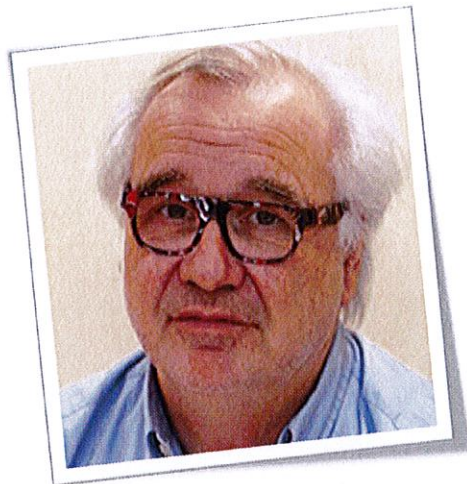


Mardi 16 janvier 2018
18h - 20h
AgroParisTech



Jean-Yves VIF

Rédacteur en chef de La Montagne puis de
La Montagne Entreprendre

Comment faire travailler ensemble une rédaction pour créer un quotidien ?

L'exemple du journal la Montagne

Dossier Documentaire

- 115 pages -

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Comment faire travailler ensemble une rédaction pour créer un quotidien ? L'exemple du journal La Montagne

Sommaire

- **Autour de Jean-Yves Vif**..... pp. 03-14
 - Parcours de Jean-Yves Vif
LinkedIn (<https://fr.linkedin.com>)
 - Journal La Montagne
Wikipédia (<https://fr.wikipedia.org>)
 - La Montagne Entreprendre est née
Campo Patrice, *La Montagne Entreprendre* (www.lamontagne.fr), 2016
 - Entreprendre autrement
Vif Jean-Yves, *La Montagne Entreprendre* (www.lamontagne.fr/entreprendre.html), 2017
 - Le travail et l'entreprise
Vif Jean-Yves, *La Montagne Entreprendre* (www.lamontagne.fr/entreprendre.html), 2017

- **Une rédaction de journalistes au sein d'un quotidien**..... pp. 15-66
 - L'agenda d'une rédaction de presse écrite
Spano William, *Revue Communication & Langages* n°170 (pp 23-42), *Hal-Shs* (<https://halshs.archives-ouvertes.fr>), 2011
 - La division du travail au sein d'un organe de presse : modes et usages des formes d'emploi
Aubert Clémence, *Hal-Shs* (<https://halshs.archives-ouvertes.fr>), 2007
 - La plume dans la toile : l'identité des journalistes à l'épreuve des réseaux numériques
Pélissier Nicolas, *Revue MédiaMorphoses* n°4 (pp 45-50), *I-Revues* (<http://documents.irevues.inist.fr>), 2002
 - De la parfaite adéquation du journalisme à la « société de l'information »
Badillo Patrick-Yves, *Les enjeux de l'information et de la communication 2005/1* (pp 09-17), *Cairn Info* (www.cairn.info), 2005

- **Faire travailler ensemble une rédaction**..... pp. 67-110
 - Manager des travailleurs professionnels du savoir. Enjeux et perspectives
Jean-Pierre Bouchez, *Revue française de gestion* n°168-169 (pp 35-53), *Revue française de gestion* (<https://archives-rfq.revuesonline.com>), 2006
 - Le management de la presse économique, métier de funambule ?
Barraux Jacques, *L'École de Paris du Management* (www.ecole.org), 2008
 - Les blogs du [Journal Le] Monde, des outils de management non-conventionnel
Salles Chloë, *Les enjeux de l'information et de la communication 2016/1* (pp 63-73), *Cairn Info* (www.cairn.info), 2016

- **Quatre vidéos de l'Uodc sur le management de collectifs de travail**..... pp. 111-115
 - 1 - Une maison d'édition** : Comment faire travailler ensemble des personnes pour produire des œuvres ?
La singularité des éditions Actes Sud
Françoise Nyssen, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°206, janvier 2017
 - 2 - Un orchestre** : Comment faire travailler ensemble des musiciens pour produire une œuvre ? Le métier de chef d'orchestre
Samuel Sené, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°202, octobre 2016
 - 3 - Une troupe de théâtre** : Comment faire travailler ensemble des personnes pour produire une œuvre ?
De la vie dans le travail !
Ariane Mnouchkine, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°178, mai 2015
 - 4 - Les travailleurs du savoir** : La performance collective. Repenser l'organisation des travailleurs du savoir
Xavier Baron, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°163, mars 2014

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Comment faire travailler ensemble une rédaction pour créer un quotidien ?
L'exemple du journal La Montagne

- Partie I -

- **Autour de Jean-Yves Vif**..... pp. 03-14
 - Parcours de Jean-Yves Vif
LinkedIn (<https://fr.linkedin.com>)
 - Journal La Montagne
Wikipédia (<https://fr.wikipedia.org>)
 - La Montagne Entreprendre est née
Campo Patrice, *La Montagne Entreprendre* (www.lamontagne.fr), 2016
 - Entreprendre autrement
Vif Jean-Yves, *La Montagne Entreprendre* (www.lamontagne.fr/entreprendre.html), 2017
 - Le travail et l'entreprise
Vif Jean-Yves, *La Montagne Entreprendre* (www.lamontagne.fr/entreprendre.html), 2017
 - L'entreprise, le territoire et l'homme
Vif Jean-Yves, *La Montagne Entreprendre* (www.lamontagne.fr/entreprendre.html), 2016

jean-yves Vif

Rédacteur en chef chez La Montagne Entreprendre

jean-yves.vif@centrefrance.com

Summary

N/A

Experience

Rédacteur en chef

2015 - Present

REDACTEUR EN CHEF

janvier 2014 - Present

Rédacteur en chef

2014 - Present

Directeur général directeur de publication

décembre 2012 - janvier 2014 (1 an 2 mois)

Redacteur en chef

janvier 2007 - décembre 2013 (7 ans)

Education

Faculté de droit de Clermont-Ferrand

Maitrise, Droit public-sciences politiques

Honors and Awards

Chevalier dans l'Ordre national du mérite

La Montagne (journal)

La Montagne est un quotidien régional de la presse écrite française, dont le siège se trouve à Clermont-Ferrand, appartenant au groupe Centre-France. Diffusé en Auvergne et dans une partie du Limousin, ce quotidien a été créé en 1919 par Alexandre Varenne.

Son siège est situé au 45 rue du Clos-Four, à Clermont-Ferrand.

Devant la lente érosion qui touche l'ensemble de la presse quotidienne régionale (PQR), le quotidien de Clermont-Ferrand a lancé une nouvelle formule en 2002 homogénéisant du coup l'ensemble des titres du groupe, adopté le format tabloïd le 23 janvier 2008, et engagé une stratégie de diversification du groupe en parallèle de sa transformation digitale.

Sommaire

Historique

Prix du journal

Site web

Diffusion

Les éditions locales

Direction du journal

Affaire Grégory

Notes et références

Voir aussi

Articles connexes

Liens externes

Historique

Le journal a été autorisé à reparaître après la Seconde Guerre mondiale le 15 septembre 1944 alors que les journaux de la zone sud étaient interdits de publication sous l'Occupation².

Après près de 80 années d'habitat dans le centre-ville de Clermont-Ferrand, le journal déménage son siège en 2008 à proximité du Stade Marcel-Michelin, sur un ancien site Michelin rue du Clos-Four, en face de la Coopérative de Mai.

La Montagne

LA MONTAGNE

Pays	 France
Langue	français
Périodicité	quotidien
Format	format tabloïd depuis le 23 janvier 2008
Genre	Presse régionale
Prix au numéro	1,10 € 1,80 € le dimanche
Diffusion	172 814 ¹ ex. (2014)
Fondateur	Alexandre Varenne
Date de fondation	4 octobre 1919
Ville d'édition	Clermont-Ferrand

Propriétaire	groupe Centre France
Directeur de publication	Alain Védrine
ISSN	0767-4007 (http://worldcat.org/issn/0767-4007&lang=fr)
Site web	La Montagne (http://www.lamontagne.fr/)

Supplément

- TV Magazine (le dimanche)
- Fémina (le dimanche)

Le stockage des bobines de papiers qui étaient basés au Brézet rejoignent le siège social, tandis que les rotatives restent à l'ancienne adresse du siège social, rue Morel-Ladeuil.

Depuis février 2012, toutes les pages des journaux sont en couleur. En outre, les prix du journal augmentent afin de « garantir l'équilibre économique de l'entreprise »³.

Prix du journal

Évolution du prix du journal

	Du lundi au samedi	Le dimanche
2000	5 F ³	?
1 ^{er} janvier 2002	0,76 € ³	?
avril 2002	0,80 € ³	?
juillet 2006	0,90 € ³	?
21 juin 2010	0,95 € ³	1,60 € ³
1 ^{er} mars 2012	1 € ³	1,70 € ³
Actuellement [Quand ?]	1,10 €	1,80 €

Le coût de fabrication d'un journal est de 1,04 €³.

Site web

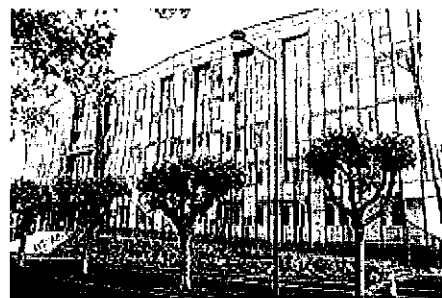
Le journal possède un site web depuis l'été 2006 (www.lamontagne.fr). Contrairement aux principaux autres groupes de presse, sa particularité est que chaque journaliste peut librement alimenter le site avec la mise en ligne de dépêches et photos. En effet, les autres groupes de presse ont adopté un système centralisé avec des rédactions web déconnectées des autres rédactions. L'internaute a également la possibilité d'acheter la version numérique. Le groupe Centre France possède aussi plusieurs sites d'annonces (Centremploi, Centreimmo, Centreautos, Centreofficielles, etc.) et une boutique en ligne [1] (<http://www.centrefranceboutique.fr/>)

Le site Internet www.lamontagne.fr totalise plus de 4 millions visites mensuelles en moyenne. De nouveaux services sont accessibles après inscription sur le site web : alerte courriel, lettre d'information (gratuitement), consultation d'articles d'information locale par abonnement⁴.

Diffusion

Le journal est diffusé dans les sept départements des anciennes régions administratives Auvergne et Limousin. Il est l'unique quotidien régional dans trois d'entre eux, à savoir l'Allier, le Cantal et le Puy-de-Dôme. En Haute-Loire, la plupart des ventes se concentrent dans le secteur de Brioude. Dans le Limousin, il est diffusé dans les départements de la Corrèze et de la Creuse.

Les données de la diffusion de *La Montagne* sont celles de l'OJD¹.



Locaux principaux du journal, rue du Clos Four, à Clermont-Ferrand.



Anciens panneaux publicitaires des quotidiens *La Liberté* et *La Montagne*.

Année	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Diffusion France payée	189 089	187 836	183 982	178 584	175 432	172 814
Diffusion totale	197 424	196 108	191 927	186 233	182 600	179 862

Département	2005	2007
Puy-de-Dôme	75 899	72 743
Allier	53 464	51 462
Corrèze	28 846	28 012
Cantal	23 549	23 079
Creuse	17 500	17 068
Haute-Loire	4 522	4 359
Haute-Vienne	2 227	1 826

Ventilation de la diffusion individuelle en 2017 :

- ventes au numéro : 30 %
- abonnés par La Poste : 32 %
- abonnés par portage : 29 %
- versions numériques individuelles : 3,5 %

Les éditions locales

Le quotidien dispose de quatorze éditions au total, qui couvrent six départements.

Dans la région clermontoise, depuis 2008, on compte trois éditions différentes : Clermont-Métropole (centre-ville de Clermont-Ferrand), Clermont-Volcans et Clermont-Limagne qui traitent de la proche et de la grande banlieue.

- 03 Allier : éditions Montluçon, Vichy, Moulins
- 15 Cantal : édition Cantal
- 19 Corrèze : éditions Brive-la-Gaillarde et Tulle
- 23 Creuse : édition Creuse
- 43 Haute-Loire : édition Haute-Loire
- 63 Puy-de-Dôme : éditions Clermont-Métropole, Clermont-Volcans, Clermont-Limagne, Riom, Thiers-Ambert, Issoire

Direction du journal

Le 23 juin 2017, l'Assemblée Générale a approuvé la nomination de Michel Habouzit en tant que Président du Conseil d'Administration. Il a ainsi succédé à Edith Caillard, veuve de l'ancien président-directeur général Jean-Pierre Caillard, qui a pris la présidence d'une SAS regroupant les actions de la famille et une partie de celles de la Fondation Alexandre et Marguerite Varenne.

Le directeur général est Alain Védrine, assisté de trois directeurs généraux adjoints : Soizic Bouju, Nicolas Corneau et Laurent Couronne.

La rédaction en chef de La Montagne est assurée par Sandrine Thomas et Roland Seguy.

Affaire Grégory

Le 10 août 2017, *La Montagne* et *Le Journal du Centre* révèlent que Murielle Bolle, témoin clé de l’Affaire Grégory est secrètement hébergée en contrôle judiciaire à Saint-Honoré-les-Bains par l’ancien maire Jean-Charles Boizot⁵. Le lendemain Jean-Charles Boizot déclare au micro de *RTL Soir* que Murielle Bolle « ne va pas bien du tout » depuis cette annonce, qu’elle « a peur d’être traquée ». Il estime qu’« il s’agit carrément d’une volonté de nuire » dirigée contre lui⁶.

Notes et références

- « Diffusion de *La Montagne* » (<http://www.ojd.com/Support/la-montagne>), sur *ojd.com* (consulté le 11 avril 2014).
- Bernard Stéphan, « Ce jour de renaissance de *La Montagne* », *La Montagne*, 15 septembre 2014, p. 3.
- « Pourquoi votre journal augmente », *La Montagne*, 29 février 2012, p. 3.
- « Un million de visites sur lamontagne.fr », *La Montagne*, 4 février 2012, p. 3.
- « Affaire Grégory Murielle Bolle trouve refuge dans le Morvan » (http://www.lejdc.fr/saint-honore-les-bains/faits-divers/2017/08/10/murielle-bolle-trouve-refuge-dans-le-morvan_12512925.html), sur *lejdc.fr*, 10 août 2017 (consulté le 17 août 2107)
- « Affaire Grégory : Murielle Bolle "ne va pas bien du tout", selon l'homme qui l'héberge » (<http://www.rtl.fr/actu/societe-faits-divers/affaire-gregory-murielle-bolle-ne-va-pas-bien-tout-selon-l-homme-qui-l-heberge-7789691332>), sur *rtl.fr*, 11 août 2017 (consulté le 11 août 2017)

Voir aussi

Articles connexes

- Femina*, supplément féminin le dimanche.
- TV Magazine*, supplément TV du dimanche.
- Sports Auvergne, magazine bimestriel créé par *La Montagne* et 6Pack Publishing.
- Centre-France, groupe du quotidien.
- Alexandre Vialatte, écrivain, auteur de près de 900 chroniques dans *La Montagne*.

Liens externes

- Site du quotidien (<http://www.lamontagne.fr/>)
- Clermont.maville.com : le Cityguide de Clermont-Ferrand édité par La Montagne (<http://www.clermont.maville.com/>)
- Statistiques et informations sur pqr.org (<http://www.pqr.org/quotidiens/pagelistetitre.2005-06-16.6476503659/MONTAGNE?l=La%20Montagne>)

Ce document provient de « [https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=La_Montagne_\(journal\)&oldid=143281784](https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=La_Montagne_(journal)&oldid=143281784) ».

La dernière modification de cette page a été faite le 7 décembre 2017 à 11:56.

Droit d’auteur : les textes sont disponibles sous licence Creative Commons attribution, partage dans les mêmes conditions ; d’autres conditions peuvent s’appliquer. Voyez les conditions d’utilisation pour plus de détails, ainsi que les crédits graphiques. En cas de réutilisation des textes de cette page, voyez comment

La Montagne Entreprendre est née

CLERMONT-FERRAND **ECONOMIE**

Publié le 19/01/2016 à 09h00

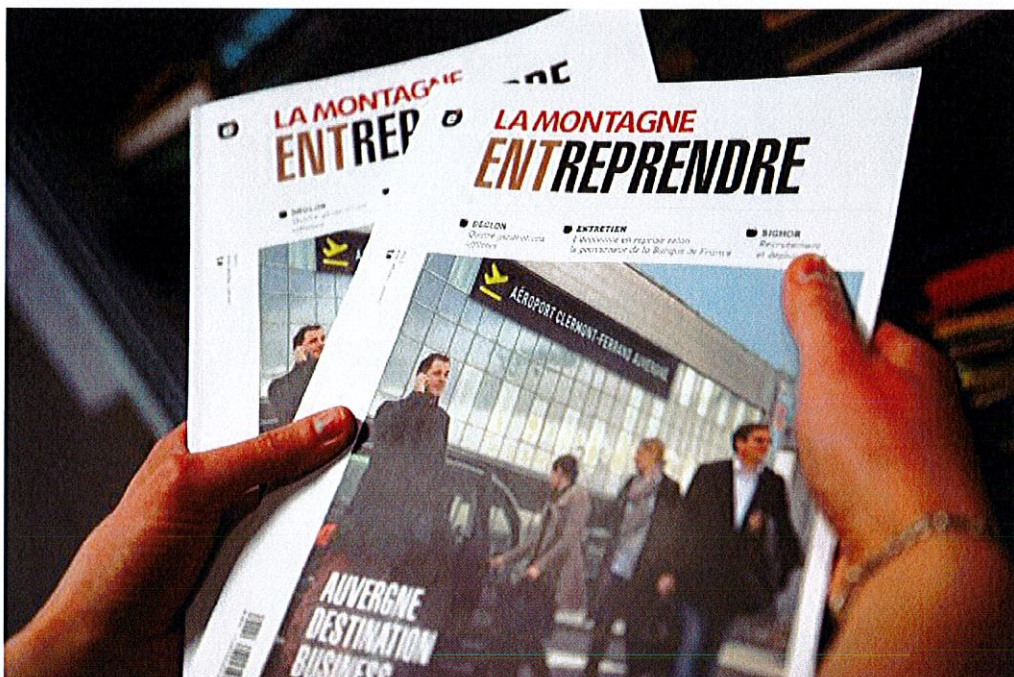


illustration magazine la montagne entreprendre © Thierry LINDAUER

Le nouveau magazine de l'économie auvergnate sort aujourd'hui en kiosques. Un support ambitieux et complémentaire pour *La Montagne* qui décline toujours l'actualité des entreprises au quotidien, sur papier et sur le web.

[A retrouver dans notre rubrique dédiée à l'économie]

Entrepreneurs, salariés, acteurs de l'économie ou amateurs de tout ce qui touche à l'activité des entreprises en Auvergne : à vos kiosques.

La Montagne Entreprendre est disponible à partir de ce mardi. Ce bimestriel, vendu au tarif de 5,50 euros, se veut le relais de toute l'actualité des entreprises auvergnates et de ceux qui les composent.

**Décrypter
les enjeux**

Les équipes de *La Montagne* se mobilisent pour vous livrer, tous les deux mois, en complément des informations égrenées au quotidien ou chaque mardi, dans le journal et sur le web, un magazine dont l'ambition est de faire vivre cette actualité économique autrement, avec un peu plus de recul et un temps de narration différent. A travers des histoires avant tout humaines.

L'objectif de ce magazine est ainsi d' « ouvrir l'entreprise et décrypter les enjeux », lance Jean-Yves Vif, rédacteur en chef de *La Montagne*, dans son édito. « Relater le développement d'une structure économique et sociale souvent cachée derrière de grands murs ou un sigle peu propice à divulguer les savoir-faire », poursuit-il, mais aussi « saisir les initiatives », relater « le projet émergeant de ceux qui innovent ».

Sur une centaine de pages, le premier numéro de *La Montagne Entreprendre* décline les rubriques que vous retrouverez à chaque numéro. Le premier dossier explore l'Auvergne destination business, ou comment la région développe aussi un tourisme d'affaires particulièrement porteur.

L'entreprise qui recrute, c'est le groupe Sighor et ses 370 embauches programmées. La Saga, c'est Déglon et quatre générations de couteliers thiernois. La success-story, c'est celle de François Lacoste, qui tient solidement la barre de NSE, dans l'Allier et aux quatre coins de la planète.

A lire aussi les belles histoires de Cintrafil en Haute-Loire ou de Couderc dans le Cantal, le savoir-faire d'ACC, dans l'Allier, décliné en reportage photo, l'exemplaire relance en Scop de la librairie Les Volcans, à Clermont-Ferrand, et encore les innovations de quatre start-up en plein essor. Sans oublier un entretien exclusif avec le gouverneur de la Banque de France, François Villeroy de Galhau. Et un maximum de news et autres brèves pour compléter le panorama.

Patrice Campo

patrice.campo@centrefrance.com

La Montagne Entreprendre #7

[L'édito] Entreprendre autrement

CLERMONT-FERRAND **ECONOMIE** BTP - INDUSTRIE

Publié le 19/01/2017 à 06h02



Jean-Yves Vif, Rédacteur en chef de La Montagne © BELTRAN Jean-Louis

Très beau verbe de la langue française, entreprendre se conjugue au présent et se décline au-delà de l'entreprise. Personnelle ou collective, l'action audacieuse d'entreprendre passe à l'évidence par un changement de culture.

Culture entrepreneuriale

Ce n'est pas une provocation que de promouvoir la culture entrepreneuriale pour peu que la conception et l'approche du travail évoluent. Le sociologue Alain Touraine la résume ainsi : «?Donnons à chacun conscience qu'il possède des droits et des garanties, c'est essentiel pour libérer la capacité d'action et aussi dans le domaine de l'entreprise, celle d'entreprendre, d'oser et d'innover?». En philosophe, Robert Misrahi définit l'acte d'entreprendre dans l'économie comme un acte fondateur de l'esprit humain. «?Tout homme est créateur et tout homme dispose des ressources pour exprimer sa volonté et sa faculté d'entreprendre?». Bâtitseur ici et partout dans le monde, l'architecte clermontois

Ce site utilise des cookies
Ces cookies permettent de proposer un meilleur contenu éditorial et publicitaire. En fermant ce bandeau ou en poursuivant votre navigation, vous consentez à leur utilisation sur ce site. [En savoir plus](#)

Michel Douat ne dessine-t- il pas les spécificités et les identités locales ?

Réinventer l'entreprise

L'entreprise évolue, invente ou rebondit ! Mais elle n'échappe pas à sa dimension morale, pas plus à sa vocation humaniste voire à une appropriation de la citoyenneté. En se réinventant, l'entreprise trouve sa justification dans le sens profond des responsabilités. Qu'on le veuille ou non, cette vieille institution demeure en grande partie issue du capital et du travail, en particulier avec des salariés appelés à être de plus en plus intégrés à sa gestion de l'entreprise. Nicolas Bordas trace la perspective : «L'entreprise de demain, l'entreprise libérée, attirera ses talents et ses clients par sa posture sociétale et plus simplement par sa posture commerciale et à la question du travailler chez qui se substituera la question du travailler sur quoi?».

Réentreprendre

Aux USA, l'échec ne prend pas les mêmes conséquences qu'en France. Outre-Atlantique, on se nourrit de l'expérience puis on se relève. Ici, l'étiquette de l'échec plombe l'entrepreneur le plus souvent sans l'analyse du contexte. Pourtant réentreprendre passe par la capacité à surmonter la caricature de deux mondes opposés, celui des économistes néolibéraux version années Thatcher Reagan ou Tapie et celui d'une France bureaucratique, étatique, malthusienne et centralisée. Admettre qu'il n'existe aucune contradiction à réguler tout en respectant l'esprit d'entreprendre fait heureusement son chemin. Et se réinventer n'implique pas toujours la rupture : fidèle à la salaison, Jean-François Limoujoux poursuit la saga familiale avec une belle passion pour les beaux cochons. Revisitée la tradition a du bon !

Jean-Yves Vif, Rédacteur en chef de La Montagne

LA MONTAGNE ENTREPRENDRE N°8

Magazine - Mars - Avril 2017



ÉDITO de Jean-Yves VIF, *Rédacteur en chef La Montagne* :

Le Travail et l'Entreprise

L'entreprise se nourrit de travail, du travail de l'entrepreneur, de celui de ses managers et de l'ensemble de salariés en quête de reconnaissance. La légitime aspiration à la reconnaissance du, et par, le travail, situe les attentes au niveau sociétal, en affirmant la nécessité d'une approche, transversale entre les citoyens, les entreprises et les institutions.

ÉVOLUTION. Facteur de production et de richesse au XVIII^e siècle, le travail se veut, un siècle plus tard, l'essence de l'homme, l'activité par laquelle il va transformer le monde et se transformer lui-même ! Avec le XX^e siècle, par le salariat, il devient un système de distribution de revenus mais également de droits et de protection avant d'évoluer plus récemment sur le paradoxe entre le travail-douleur et le travail-épanouissement. Ces éléments demeurent mais émerge désormais l'enjeu d'ancrer un projet partagé apte à répondre aux besoins de l'homme et de l'entreprise.

SENS. Lieu de travail et du travail, l'entreprise donne également le travail. Mais cela va au-delà de l'emploi avec une dimension collective et une fonction sociale. Les citoyens n'attendent-ils pas avant tout du sens ? Du sens à la logique de leur entreprise et à celle de leur mission mais également de manière indissociable du sens à leur vie. La responsabilité de l'entreprise en termes de management et d'organisation, dont une partie s'intègre dans la démarche de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), permet un début de réponse. C'est l'occasion de rompre peu à peu avec la signification première du mot travail, le tripalum, un instrument de supplice. Et tout autant de gommer la caricature entre le patron qui parlerait profits et le salarié qui raisonnerait salaire.

INTÉGRATION. Quand la philosophe Dominique Méda affirme qu'il en va de « la responsabilité républicaine de prendre à bras-le-corps la question du travail », elle évoque la dévastatrice situation de son manque. Mais retenons que l'appropriation collective et l'intégration fonctionnent. Ainsi, avec pour vocation d'assurer la mise au travail de personnes en situation de handicap, et de répondre dans le même temps à des besoins spécifiques des entreprises, les établissements et services d'aide par le travail (ESAT) remplissent une vocation tant sociale qu'économique. Le tissu régional d'entreprises bénéficie d'une sous-traitance qualifiée tout en concrétisant son rôle social au-delà de ses murs traditionnels. Sujet de notre dossier, les 2.500 salariés des ESAT d'Auvergne illustrent cette intégration. Ces établissements ouvrent sur une meilleure compréhension de nos différences en affirmant les atouts trop méconnus de la diversité.

Travail et entreprises se présentent ainsi comme un levier de transformation de la société.

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Comment faire travailler ensemble une rédaction pour créer un quotidien ?
L'exemple du journal La Montagne

- Partie II -

- **Le métier de journaliste au sein d'un quotidien..... pp. 15-66**
 - L'agenda d'une rédaction de presse écrite
Spano William, Revue Communication & Langages n°170 (pp 23-42), *Hal-Shs* (<https://halshs.archives-ouvertes.fr>), 2011
 - La division du travail au sein d'un organe de presse : modes et usages des formes d'emploi
Aubert Clémence, *Hal-Shs* (<https://halshs.archives-ouvertes.fr>), 2007
 - La plume dans la toile : l'identité des journalistes à l'épreuve des réseaux numériques
Pélissier Nicolas, Revue MédiaMorphoses n°4 (pp 45-50), *I-Revues* (<http://documents.irevues.inist.fr>), 2002
 - De la parfaite adéquation du journalisme à la « société de l'information »
Badillo Patrick-Yves, Les enjeux de l'information et de la communication 2005/1 (pp 09-17), *Cairn Info* (www.cairn.info), 2005



L'agenda d'une rédaction de presse écrite

William Spano

► **To cite this version:**

William Spano. L'agenda d'une rédaction de presse écrite : Contribution à la mise au jour des écritures journalistiques. *Communication & langages, Nec Plus*, 2011, pp.23-42. <hal-00738290>

HAL Id: hal-00738290

<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00738290>

Submitted on 3 Oct 2012

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

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

Titre :

L'agenda d'une rédaction de presse écrite. Contribution à la mise au jour des écritures du journalisme

Résumé en français :

La connaissance que nous avons du journalisme se fait souvent par l'activité visible des professionnels des médias. Pourtant, le quotidien du journalisme renvoie aussi à des modalités de travail apparemment insignifiantes qui structurent la production de l'information, et qui prennent la forme d'un ensemble de textes toujours dissimulés aux usagers des médias (note de service, planning...). Grâce à une immersion dans l'activité d'une agence locale d'un quotidien régional, nous proposons une étude du travail ordinaire du journalisme à travers l'analyse de l'agenda professionnel des membres de cette agence.

Abstract :

What we know about journalism, we usually know it from the visible activities of the media professionals. And yet, the everyday activities also include apparently insignificant work routines which structure the production of information. These routines take the form of texts (like memos, schedules, etc.) which the media user never comes to see. Based on an immersion into the ordinary activities of a local office of a regional daily newspaper, we propose here a study of the journalism work revealed through the analysis of the professional agenda of the editorial staff.

L'agenda d'une rédaction de presse écrite Contribution à la mise au jour des écritures du journalisme

La mise au jour des pratiques journalistiques prend souvent la forme d'études portant sur les coulisses de l'activité médiatique. Depuis plusieurs décennies dans la littérature scientifique francophone, des auteurs ont travaillé sur l'étude comparée du fonctionnement de journaux, l'organisation temporelle d'une rédaction, les relations entre les journalistes et leurs sources, l'autocritique de professionnels, les dessous d'un service politique ou d'une émission de télévision¹, etc. Néanmoins, peu de travaux portent sur les activités d'écriture préalables qu'implique l'exercice du journalisme, comme celles consistant à rédiger un « planning » d'une équipe de rédacteurs, une consigne rappelant le fonctionnement d'un service, des notes griffonnées sur un « post-it » à l'attention d'un collègue... Ces documents que le monde extérieur ne voit jamais, révèlent pourtant bien des relations et des habitudes de travail. Rédigés dans une langue usuelle et un style lapidaire, ils sont apparemment sans intérêt, mais constituent pour nous les écrits ordinaires du journalisme².

Le terme « ordinaire » renvoie à un ordre « normal » des choses, à ce qui est conforme aux habitudes. Comme le souligne Michel Dabène, il s'agit d'« écrits produits par des scripteurs [...] dans des situations de leur vie quotidienne, personnelle, professionnelle ou sociale, par libre choix ou par obligation, des écrits non destinés à la lecture publique mais contribuant à l'instauration ou au déroulement d'une interaction »³. Ils renvoient donc à l'activité routinière et interne d'une rédaction. N'ayant pas pour finalité de figurer ni dans les pages d'un journal papier ou électronique, ni à la Une d'un journal télévisé ou radiophonique, ces textes sont produits dans le cadre de l'exercice journalistique et organisent bel et bien la production de l'information.

Les écrits ordinaires des journalistes « s'opposent nettement à l'univers prestigieux des écrits que distinguent la volonté de faire œuvre, la signature authentifiante de l'auteur, la consécration de l'imprimé »⁴. Ils ne correspondent pas non plus aux versions préalables et intermédiaires des articles, ni même aux documents dont se dote une rédaction pour encadrer son activité tels qu'une charte rédactionnelle ou un guide d'écriture⁵... Pour notre part, nous nous intéressons aux écritures qui se développent lors de l'activité professionnelle, mais qui ne sont pas la finalité de celle-ci. Elles caractérisent ici les

¹ Padioleau, Jean-Gustave, *Le Monde et le Washington Post. Précepteurs et mousquetaires*, PUF, Paris, 1985 ; Mathien, Michel, *Les journalistes et le système médiatique*, Hachette Supérieur, Paris, 1992 ; Charron, Jean, *La production de l'actualité*, Boréal, Montréal, 1994 ; Accardo, Alain (sous la direction de), *Journalistes précaires*, Le Mascaret, Bordeaux, 1998 ; Lemieux, Cyril, *Mauvaise presse. Une sociologie compréhensive du travail journalistique et de ses critiques*, Métailié, Paris, 2000

² Notre travail s'inspire d'un programme de recherche initié par le Réseau d'Etudes sur le Journalisme (REJ) portant sur *l'ordinaire du journalisme*. Pour en savoir plus sur le REJ et ses activités : www.surlejournisme.com.

³ Dabène, Michel, « Eléments pour une analyse de l'activité scripturale », dans LIDIL n°3 : *Des Ecrits (extra)ordinaires*, PUG-LIDILEM, Grenoble, 1990, p.12

⁴ Fabre, Daniel (sous la direction de), *Ecritures ordinaires*, POL, 1993, p.11

⁵ L'ensemble de ces écrits mériteraient, sans aucun doute, une recherche à part entière. Citons tout de même deux thèses qui éclairent pertinemment le sujet : Schwarz, Francis, *Les sociétés de rédacteurs en France : actions et pensées d'un mouvement démocratique pour la presse quotidienne (des origines à nos jours)*, Bordeaux 3, 1991 ; Prodhomme, Magali, *La place du discours sur l'éthique dans la construction de l'identité et de l'espace professionnels des journalistes*, Lyon 2, 2003.

journalistes, comme elles pourraient concerner les secrétaires, les inspecteurs des impôts, les notaires, bref tout actif consacrant une partie de son temps à échanger des informations dans le cadre d'une « vie de bureau ». Ces écritures-là ne forment pas le domaine réservé d'un métier, elles ne font pas référence à un champ d'expertise professionnelle particulier. Produites dans la plupart des activités de travail et « associées à des moments collectifs ou personnels intenses ou bien à la routine des occupations quotidiennes, [elles] semblent vouées à une unique fonction qui les absorbe et les uniformise : laisser trace »⁶.

Ainsi, le texte sur lequel nous centrons notre analyse est donc une *trace* du travail ordinaire des journalistes. Mais il convient de s'entendre sur la signification que nous donnons au terme « trace » qui ne prend couramment son sens que par l'objet qu'il indique et dont il constitue en quelque sorte l'empreinte ou la marque. En général, la trace n'a pas d'intérêt en soi et sa raison d'être repose sur l'absent auquel elle conduit. Dans notre travail, il en est tout autrement : il nous importe de considérer la trace écrite en tant qu'élément d'un système global de sens. Elle constitue un signe à part entière qui doit être appréhendé non par défaut, en lieu et place de ce qui n'est pas là, mais au contraire pour la signification qu'elle prend dans une chaîne d'actions. Comme le note Pierre Delcambre, ces écrits sont « déposés pour que d'autres les lisent comme éléments d'un système de signes, d'une sémiologie »⁷. Ils ne sont donc pas des indices de quelque chose d'autre. Laissés à l'attention d'un ou plusieurs usager(s), ils se trouvent au cœur de la machinerie rédactionnelle et doivent donc être appréhendés à la fois pour eux-mêmes et parce qu'ils font partie d'un ensemble de pratiques signifiantes.

L'agenda professionnel des journalistes au cœur des écritures ordinaires

Les écritures ordinaires des journalistes nous intéressent en tant qu'acte de communication dans une situation de travail. Il s'agit d'« un objet complexe et socialisé, qui se définit dans sa matérialité [...] et dans ses usages sociaux »⁸. En ce sens, il nous importe d'abord d'adopter une définition élargie de l'écriture, laquelle « excède largement l'acte d'écrire au sens strict, c'est-à-dire le moment précis où le journaliste écrit ce qu'il va dire »⁹. Certes, l'objet fini qu'est le texte nous intéresse, mais celui-ci peut difficilement être coupé du processus qui conduit à le produire puisque l'écrit est le fruit d'une activité scripturale en amont. Nous ne dissociions donc pas le produit écrit de l'activité qui consiste à écrire. La nature et la fonction de l'écrit n'ont d'intérêt, pour nous, que replacées dans le cadre des conditions de production. Ensuite, il convient de souligner qu'un texte est toujours adressé à quelqu'un. L'acte d'écrire se déroule avec un lecteur dans le viseur, en « ligne de mire » en quelque sorte. L'écrit sort donc inmanquablement du champ de son auteur et sa raison d'être tient à sa destination puisque ce dernier « acte », pour quelqu'un qui n'est donc pas l'auteur, ce qui s'est dit, ce qu'il faut faire, ce qui se passera... En somme, l'écrit professionnel ordinaire se définit comme une « unité de communication scripturale [qui] s'analyse en tant que discours, établissant de façon spécifique une relation entre un scripteur et un lecteur »¹⁰.

⁶ Fabre, Daniel, *op cit.*, p.11 (c'est l'auteur qui souligne)

⁷ Delcambre, Pierre, *Ecriture et communications au travail*, Presses universitaires du Septentrion, Villeneuve-d'Ascq, 1997, p.102

⁸ Souchier, Emmanuel, Jeanneret, Yves, Le Marec, Joëlle (sous la direction de), *Lire, écrire, récrire. Objets, signes et pratiques des médias informatisés*, Editions de la BPI, Paris, 2003, p.24

⁹ Jeanneret, Yves, Tardy Cécile (sous la direction de), *L'écriture des médias informatisés, espaces de pratiques*, Paris, 2007, p.52

¹⁰ Dabène, Michel, *op. cit.*, p.12 (c'est l'auteur qui souligne)

Cela signifie que l'on peut considérer la pratique d'écriture professionnelle comme une activité discursive au sein de laquelle interagissent un certain nombre d'acteurs dans des situations de travail déterminées. Les façons d'écrire témoignent donc des façons de faire au travail. L'écrit professionnel est la surface d'inscription des valeurs, des normes, des représentations propres à un espace professionnel de communication. L'encre déposée sur le papier laisse ainsi apparaître les identités des scripteurs et des lecteurs, leurs modalités de travail et la conception qu'ils ont de leur métier.

Cette réflexion entend donc faire pénétrer le lecteur dans les coulisses bien gardées du journalisme, à travers l'étude d'écrits réputés futiles, voire médiocres, mais que nous considérons comme des pratiques signifiantes, censées révéler les modalités de travail des journalistes. Ce qui nous intéresse ici n'est pas la recherche d'éventuels écarts vis-à-vis de ce qui serait une hypothétique « bonne conduite journalistique », mais le dévoilement d'une certaine vérité des pratiques professionnelles à partir de l'analyse de documents qui ne nous sont pas adressés. En effet, contrairement par exemple au discours recueilli dans le cadre d'entretien (par ailleurs tout à fait pertinent et que nous utilisons comme méthode de travail complémentaire dans le cadre de cette recherche), les écrits ordinaires ont vocation à rester dans un « *entre-nous professionnel* »¹¹. Confidentiels et destinés ni au regard du public, ni à celui du chercheur, ils constituent la partie immergée de l'iceberg des pratiques professionnelles. En ce sens, avoir accès à ces écrits devrait nous permettre de cerner la partie invisible de l'activité d'une rédaction car, comme le souligne Michel de Certeau, « *c'est dans cette multiple et silencieuse "réserve" de procédures que les pratiques "consommatrices" seraient à chercher* »¹². En nous penchant sur les écritures ordinaires d'une salle de rédaction, nous nous situons dans « l'art de faire » du journalisme. Les textes considérés sont rédigés pour l'action qui se déroule, ils servent le plus souvent dans l'instant et ne sont pas faits pour durer. Ces écrits sont ceux d'un *ici et maintenant*, dont l'étude permet de restituer les modalités d'action des journalistes.

Notre hypothèse est donc que l'écriture ordinaire est la partie invisible et intime d'un groupe. Il s'agit de l'écrit d'un entre soi. A l'instar de Pierre Delcambre qui, lui, étudie spécifiquement le journal de bord des éducateurs spécialisés, nous estimons que les écrits professionnels ordinaires situés « *au plus près du travail quotidien [...], met[tent] en jeu aussi le groupe restreint des pairs, (...), un versant plus intime en quelque sorte et moins contraints de l'écriture* »¹³. En ce sens, ces écrits peuvent être considérés comme « *un espace énonciatif dont l'arrière plan essentiel est la discussion* »¹⁴. Inscrit dans le champ des relations entre pairs, le texte du travail ordinaire laisse sans doute transparaître certains sujets de débat liés à la vie de la rédaction ou au contenu du média. Ils peuvent servir à demander conseil, guider des choix, voire à affronter certaines situations délicates rencontrées sur le lieu de travail ou d'enquête. Les écritures ordinaires seraient ainsi le lieu où l'on arbitre, où l'on gère les occupations de la rédaction et où se préparent les décisions à prendre. Elles permettraient donc, pour un groupe professionnel, de maîtriser sa propre activité.

Notre travail implique que nous puissions travailler dans une rédaction certes composée de plusieurs journalistes entretenant des relations professionnelles suivies et étroites, mais également suffisamment restreinte pour garantir des conditions d'observation

¹¹ Lae, Jean-François, *Les nuits de la main courante. Ecriture au travail*, Stock, Paris, 2008, p.5

¹² Certeau (de), Michel, *L'invention du quotidien. Arts de faire*, tome 1, 1980, p.106

¹³ Delcambre, Pierre, *op. cit.*, p.67

¹⁴ Delcambre, Pierre, *ibid.*, p.289

satisfaisantes. Autrement dit, nous souhaitons travailler au sein d'une rédaction « à taille humaine » offrant à la fois une densité et une proximité dans les collaborations professionnelles. C'est pourquoi nous avons choisi d'étudier une agence locale appartenant à un quotidien régional français¹⁵. Cette option, qui tient aussi à des considérations purement pratiques, offre l'avantage d'enquêter sur un « micro-univers » où les logiques de travail peuvent être appréhendées de manière globale. Les quotidiens régionaux, adossés parfois à de grands groupes de presse¹⁶, reposent habituellement sur des équipes administrative et rédactionnelle relativement importantes divisées en spécialités et services, un vaste réseau de correspondants locaux, de journalistes indépendants voire d'éditorialistes, ainsi que de nombreuses agences tantôt parisiennes et spécialisées, tantôt décentralisées et couvrant l'actualité locale, formant ainsi un ensemble difficile à appréhender dans le cadre d'une recherche ethnographique. En revanche, se pencher sur le fonctionnement d'une agence locale appartenant à un tel groupe et en charge de la réalisation de pages consacrées à un secteur géographique bien déterminé présente l'intérêt d'explorer un « écosystème » professionnel qui, comme le souligne Erik Neveu à propos du journalisme spécialisé, « n'est pas condamné à l'exotisme ethnographique » mais qui peut, au contraire, « être réinséré dans une vision globale de l'espace professionnel »¹⁷. Nous espérons, en effet, pouvoir révéler des logiques de travail profondes de l'activité journalistique à la lumière de l'étude de ce « milieu » à la fois restreint et homogène qu'est l'agence locale.

La structure que nous étudions est composée de huit journalistes dont un responsable d'agence, son adjoint et deux photographes, ainsi que de deux secrétaires. Celle-ci est située dans une ville de moyenne importance depuis déjà une soixantaine d'années. Le fonctionnement de ce collectif est donc déjà ancien et repose sur des habitudes de travail bien ancrées dans les pratiques du personnel, à l'image de la plupart des grands quotidiens régionaux qui ont, très tôt, affiché une politique de décentralisation de leur activité en confiant aux rédactions locales la réalisation des pages du journal¹⁸. Dans notre cas, l'agence élabore six pages journalières consacrées aux informations départementales au sein du quotidien.

Dans un article consacré aux écritures professionnelles¹⁹, Olivier Chantraine présente différents types de textes propres à la communication au travail. Il identifie notamment :

- les écrits « *plus ou moins standardisés accompagnant les actes professionnels* », comme les ordonnances, synthèses, rapports, etc. ;
- les écrits « *étayant le quotidien de l'exercice professionnel* », de type prises de notes, carnet de bord, cahier de liaison... qui peuvent être partagés par une corporation mais qui sont aussi souvent des documents propres à l'histoire d'une organisation ;
- les écrits « *tendant à fournir aux membres de la profession des représentations de l'activité, ou à intervenir sur la pratique, son contexte, ses moyens, ses repères* » (articles dans des revues professionnelles par exemple) ;

¹⁵ Conformément au souhait de nos interlocuteurs de cette rédaction, nous ne divulguerons pas le nom du journal.

¹⁶ Charon, Jean-Marie, *La presse quotidienne*, La Découverte, Coll. « Repères », Paris, 2005, p.43-44

¹⁷ Neveu, Erik, *Sociologie du journalisme*, La Découverte, Coll. « Repères », Paris, 2001, p.35

¹⁸ Ruellan Denis, Thierry, Daniel, *Journal local et réseaux informatiques : travail coopératif, décentralisation et identité des journalistes*, L'Harmattan, Coll. « Logiques sociales », Paris, 1998

¹⁹ Chantraine, Olivier, « L'écriture professionnelle, ses supports et ses espaces : étude d'un cas conflictuel », dans *Études de Communication* n° 16, 1995, pp.77-94

- les « *écrits-témoignages* » misant sur l'expérience vécue de certains représentants de la profession (mémoires, récits...);
- les écrits structurant l'accès à la profession, tels que des copies d'examen, des rapports ou mémoires de stage...

- enfin, les écrits destinés à rencontrer un écho dans les domaines scientifique ou politique. Pour notre part, c'est la seconde catégorie de textes qui nous intéresse ici, puisqu'il s'agit de documents réalisés au cours de l'activité professionnelle dans un lieu de travail bien identifié. Nous portons notre attention sur les écrits produits dans le contexte d'une entreprise, c'est-à-dire ceux qui, pour reprendre une autre classification élaborée par Pierre Delcambre qui distingue les écrits professionnels en fonction de leur caractère « *sédentaire* » ou « *nomade* »²⁰, sont rédigés dans le cadre d'une écriture « du dedans » destinée aux collaborateurs directs, et non à une institution étrangère à l'établissement (entreprise concurrente, administration, instance de régulation professionnelle...). Dans notre cas, deux genres d'écrits sont essentiellement produits au sein de la rédaction que nous observons : le premier renvoie aux diverses notes émanant tantôt du siège social du journal, tantôt du responsable d'agence. Portant par exemple sur la modification du mode de fonctionnement de l'entreprise, un changement de statut ou d'affectation, un problème collectif à régler, etc., ces messages sont adressés aux salariés du journal essentiellement par le biais d'un intranet mis en place il y a une dizaine d'années (certaines de ces notes finissent parfois imprimées et affichées sur un panneau situé dans la salle de rédaction). Ces écrits sont signés, clairement identifiables et censés faire régner une certaine autorité. Il s'agit de documents incarnant la figure imposée, le code de conduite, le suivi de procédures... Leur fonction est donc d'éviter tout acte de travail imprévu ou non conforme. Comme le souligne Sophie Pène, cet écrit administratif est davantage « *fait pour être lu que pour être lu* » car il a pour finalité de véhiculer une représentation idéale de l'entreprise²¹. A l'inverse, le second genre d'écrits n'est en principe pas guidé par la contrainte hiérarchique. Sa raison d'être tient plus aux nécessités du travail collectif qu'au respect de la norme. Ces documents sont produits lors des échanges entre rédacteurs dans le cadre de leur travail et prennent la forme d'un canevas de textes brisés, improvisés et hétérogènes. Il s'agit principalement de quelques notes griffonnées à l'intention d'un collègue, d'un message collectif laissé sur un panneau d'affichage, d'un échange de méls et de la prise de rendez-vous dans l'agenda collectif des journalistes de l'agence. Nous avons conscience qu'il faudrait considérer ces différents documents dans un même continuum réflexif mais, dans le cadre du premier volet d'une recherche que nous espérons poursuivre, nous avons centré notre travail sur le document qui nous a paru le plus emblématique de l'exercice quotidien des journalistes. En effet, inspiré par les travaux d'autres chercheurs qui ont focalisé leurs analyses des écritures ordinaires sur des documents spécifiques liés à l'exercice d'une profession, comme par exemple le carnet de bord des travailleurs sociaux²² et des urgentistes hospitaliers²³, la « main courante » des commissariats de police²⁴, ou bien le compte rendu des inspecteurs

²⁰ Delcambre, Pierre, *op. cit.*, p.280

²¹ Pène, Sophie, « Lettre administrative et espace social », dans *Par écrit. Ethnologie des écritures quotidiennes*, Editions de la Maison des Sciences de l'Homme, Coll. « Ethnologie de la France », Paris, 1997, p.201

²² Outre les ouvrages déjà cités de Pierre Delcambre et Jean-François Laé, nous pouvons également faire référence au travail suivant : Leveratto, Jean-Marc, « La co-construction de la réalité professionnelle au quotidien : faire l'éducateur », dans Tognon, Alain, Chabrol, Claude, *Connexions*, n°57, 1991

²³ Peneff, Jean, *L'hôpital en urgence. Etude par observation participante*, Métailié, Paris, 1992

²⁴ Farge, Arlette, *La vie fragile : Violence, pouvoirs et solidarités à Paris au XVIII^e siècle*, Hachette, Paris, 1986 et *Dire et mal dire, l'opinion publique au XVIII^e siècle*, Seuil, Paris, 1992 ; Monjardet, Dominique, « Compétence et

du travail²⁵, nous avons cherché le document « idéal » pouvant témoigner des pratiques ordinaires des journalistes de l'agence locale. Ainsi, nous nous sommes intéressés à l'agenda professionnel de la rédaction. Utilisé « *depuis toujours* » selon les membres de l'agence, il est au centre des habitudes de travail de l'équipe. Il faut d'ailleurs noter que la mise en place d'un intranet permettant d'effectuer un certain nombre d'opérations quotidiennes (mutualisation de documents, gestion du chemin de fer du journal, recours au courrier électronique et à un calendrier en ligne...) n'a pas altéré son usage. Alors que la direction du journal incite ses salariés à utiliser les nombreux services disponibles sur le réseau local, la rédaction utilise toujours cet agenda qui apparaît comme un vestige d'une époque presque révolue, ce qui montre qu'il est doté de fonctionnalités internes ayant fait leurs preuves.

Nous avons pu avoir accès à l'ensemble des agendas mais, compte tenu que nous souhaitons associer l'étude de l'agenda et l'observation des pratiques d'écriture à travers le document, nous avons centré notre analyse sur une période déterminée, à savoir celle du printemps et de l'été 2010, au cours de laquelle nous avons passé plusieurs jours dans l'agence. Il faut souligner que notre enquête s'est heurtée à un certain nombre de difficultés liées en particulier à l'accessibilité des documents. Le lecteur imaginera facilement la réaction de surprise des membres de la rédaction à l'évocation de notre projet. Comment accepter spontanément qu'un curieux déambule dans les salles de travail et de réunion, scrute les bureaux et y prélève des documents sinon confidentiels, du moins non destinés à être rendus publics ? Comment une rédaction peut-elle être encline à laisser un regard extérieur lire le courrier électronique et prendre des photos d'un environnement de travail rendu intime par le quotidien ? Les réticences des acteurs de terrain ne furent pas minces et il a fallu bénéficier de complicités internes pour parvenir à nos fins, tout en garantissant naturellement un anonymat total du lieu et des personnes concernées.

Pour notre analyse, nous avons eu recours aux propositions méthodologiques de Béatrice Fraenkel²⁶ qui invite à orienter l'analyse des écrits dans l'organisation autour de trois axes principaux :

- Celui des écrits eux-mêmes à partir, d'une part, de l'objet matériel étudié, ainsi que des signifiants qui y sont déposés. Le chercheur doit alors prendre en compte « *les caractéristiques graphiques, les formes de l'écriture mais aussi la mise en page et les formats* ». D'autre part, l'analyse doit prendre en compte la signification précise des textes consignés dans le document : vocabulaire, syntaxe des énoncés, mais aussi formes abrégées, symboles graphiques (flèche) intégrés à l'écriture²⁷.
- Celui de l'observation directe des pratiques d'écriture (et de lecture) permettant de connaître les professionnels amenés à rédiger et les moments réservés à l'écriture. La notion de « *tour d'écriture* » construite à partir de celle de « *tour de parole* » permet d'envisager le document analysé comme un « *espace interactif* » au sein duquel apparaissent les relations d'interdépendance entre les agents.
- Celui de l'étude des représentations que les différents acteurs se font de l'écriture, permettant notamment de mettre au jour la dimension symbolique de l'écrit de travail.

qualification comme principes d'analyse de l'action policière », *Sociologie du travail : de la qualification à la professionnalité*, n°1, 1987

²⁵ Dodier, Nicolas, « Représenter ses actions, le cas des inspecteurs du travail et des médecins du travail », dans Pharo, Patrick, Quéré, Louis, *Raisons pratiques : les formes de l'action*, n°1, 1990

²⁶ Fraenkel, Béatrice, « Enquêter sur les écrits dans l'organisation », dans Borzeix Anni, Fraenkel Béatrice (coordonné par), *Langage et travail : communication, cognition, action*, Ed. CNRS, Paris, 2001, p.241

²⁷ Même s'ils présentent parfois des fautes et des maladroites, les extraits de l'agenda figurant dans cet article respectent scrupuleusement l'orthographe et la syntaxe employés par les auteurs des écrits.

Ainsi, en centrant en particulier notre analyse sur l'agenda de l'équipe, nous faisons coïncider à la fois les exigences scientifiques et les conditions pratiques de notre recherche.

L'agenda comme construction de la réalité professionnelle

L'agenda professionnel est initialement un livre de compte bancaire qui consiste à recenser, pour l'année civile, les entrées et les sorties successives d'argent (illustration n°1).

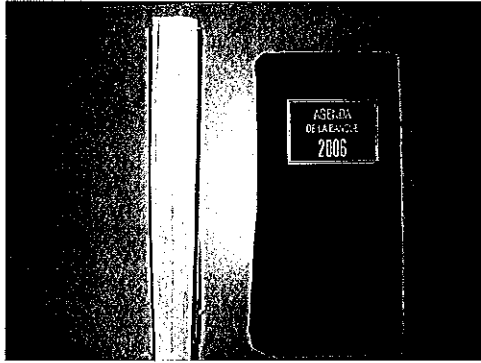


Illustration n°1 : Un exemplaire de l'agenda utilisé par les journalistes de l'agence locale (année 2006)

L'agence utilise ce volumineux carnet bancaire comme un agenda sur lequel sont inscrits jour après jour les principaux événements que sont amenés à couvrir les journalistes de la rédaction. Chaque journée s'étale sur une double page et prend la forme d'une succession de rendez-vous exprimés par une même formule récurrente : « heure, lieu et nature de la manifestation » (illustration n°2). En général, une flèche suivie de la mention « voir invit » indique que l'agence a reçu préalablement une invitation qui a été rangée dans un semainier consultable par l'équipe. Une grande partie des manifestations sont annoncées plusieurs semaines à l'avance et inscrites de manière lisible par les journalistes et surtout les secrétaires. Aussi, lorsque nous consultons l'agenda des jours à venir, chaque double page se présente de manière claire et aérée, plusieurs lignes séparent chaque rendez-vous, les fautes d'orthographe sont rares... Parfois, des phrases presque complètes se glissent de manière méticuleuse dans la page : « *Mairie [Nom d'une commune]²⁸. Remise de la médaille d'honneur de la ville à Mlle X et M. Y, deux directeurs d'école qui partent à la retraite* » (3 juillet). Aucune impression d'urgence ne se dégage de cette écriture soignée qui montre que le scripteur a pris le temps d'orthographier les noms propres, élément important pour la rédaction de l'article à suivre. Ceci donne le sentiment d'un quotidien tranquille, presque ronronnant.

²⁸ La discrétion à laquelle nous nous étions engagés vis-à-vis de nos interlocuteurs, soucieux de confidentialité, nous a conduits à gommer toutes précisions géographiques pouvant permettre d'identifier le lieu de parution du journal. La plupart du temps, les textes cités ici font référence à des communes que nous indiquons ainsi dans notre article : [Nom de commune]. Par ailleurs, les noms de personnes citées dans l'agenda, appartenant ou non au journal, ont été remplacés par des lettres (X, Y...). En revanche, nous avons laissé tels quels les initiales et prénoms des collaborateurs de la rédaction cités dans l'agenda.

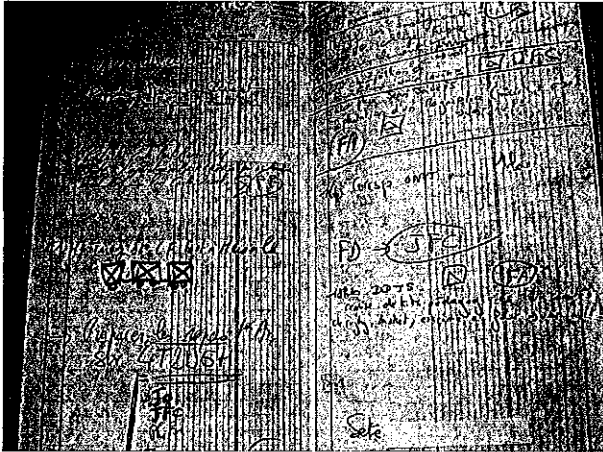


Illustration n°2 : Une double-page classique figurant dans l'agenda

Néanmoins, il est rare que les pages de l'agenda restent dans l'état décrit ci-dessus. Nous observons qu'à la suite de coups de téléphone, de la réception de fax ou de méls, de la venue de certaines personnes dans l'agence et de l'annonce de nouvelles informations par l'équipe, l'agenda de la journée subit de profondes modifications qui commencent souvent la veille (voire l'avant-veille) et s'accroissent le jour-même. Ainsi, les blancs laissés dans chaque page se remplissent et plusieurs événements prévus au programme des rédacteurs sont progressivement barrés, comme le vernissage d'une exposition ou une inauguration des nouveaux bureaux de l'Association départementale du service à la personne (ADMR)²⁹. La formule rituelle « heure, lieu et nature de l'événement » est toujours de mise mais elle renvoie, non pas à des invitations reçues, mais à des institutions, des services ou des personnes qui viennent de contacter le journal (ou qui ont été contactées par lui). Les notes deviennent plus longues et s'accompagnent de précisions portant sur des questions pratiques : le détail d'un itinéraire, la disponibilité d'un correspondant (« FC pas disponible », 3 juillet), la nécessité de prévenir un contact sur place (« 12h -> Vente de Taureaux à la station au [Nom d'une commune] (Prévenir André si on y va ou pas) » (11 mars), etc. Les indications qui s'ajoutent à la liste des rendez-vous montrent bien que l'agenda est un instrument de communication entre les membres de l'équipe. Il permet de renseigner l'équipe sur les conditions dans lesquelles une mission se déroule. De ce point de vue, il fait figure de guide pour l'action puisqu'il signale des dispositions à prendre. Les verbes « prévoir », « prévenir », « penser (à) » montrent un souci permanent de préparer l'action future et servent d'alerte pour l'équipe. Il n'est pas rare que ces éléments textuels soient par exemple encadrés ou soulignés, de manière à attirer l'attention du lecteur.

L'agenda possède donc une fonction de signalement par la présence d'un métadiscours qui commente la trame initiale des rendez-vous notés pour la journée. Nous observons que la prise de notes oscille entre un souci d'économie qui passe par l'usage d'abréviations, de signes graphiques (), de sigles (NB) ; et une volonté d'explicitier le propos visant à réduire toute incompréhension ou équivoque. En général, cet exercice matinal de ré-écriture de l'agenda, qui s'accompagne parfois de premières discussions liées aux priorités à donner à tel ou tel événement, rend compte d'une écriture moins appliquée. Elle se fait dans une certaine précipitation mais ne se solde pas, pour autant, par moins d'écriture. Au contraire,

²⁹ Certaines manifestations barrées dans l'agenda peuvent aussi signifier qu'elles sont finalement traitées par un correspondant, ou tout simplement annulées.

plus le téléphone sonne, plus les rédacteurs semblent affairés, plus le temps presse, plus la prise de notes est dense. Sans pour autant se substituer aux nombreux échanges qui ont lieu oralement entre les membres de l'équipe, l'agenda permet d'adresser à tous le même message. Il devient l'outil par l'intermédiaire duquel transitent les informations à savoir, afin d'assurer dans de bonnes conditions la couverture des événements et, bientôt, coordonner le travail commun. En ce sens, nous pouvons déjà remarquer que l'écrit ordinaire joue un rôle non négligeable dans l'exercice du métier. Ecrire pour l'équipe est une tâche à part entière relevant d'un choix collectif.

Ainsi, à ce stade de notre analyse, deux éléments principaux nous semblent à noter.

Le premier élément porte sur la vocation de l'agenda qui ne se présente pas uniquement comme le répertoire des événements du jour. En effet, rapidement au cours de la matinée, l'agenda prend la forme d'un journal de bord qui précise de quoi sera fait le quotidien des rédacteurs. Chaque double page offre, non seulement une liste de rendez-vous plus ou moins lisibles qui peut être considérée comme un résumé de la journée à venir, mais également des renseignements complémentaires, inscrits sous une forme parfois schématique, qui viennent conseiller et avertir. L'agenda est donc un lieu de production d'observations et de consignes qui lui confère le rôle de notice. En ce sens, ce document devient le mode d'emploi de la journée à venir puisqu'il répertorie, classe, décrit parfois les « choses à faire », avec constance et sans bavardage. Par ailleurs, la mise en page témoigne d'un souci de valorisation de certaines informations. Ainsi, des termes soulignés ou entourés, le passage d'une écriture minuscule à une écriture majuscule renforcent certains éléments textuels.

Le second élément sur lequel nous insistons est que, par sa fonction d'organisation des événements, l'agenda met en ordre le travail réel. Tout d'abord, l'objet-agenda lui-même, détourné de sa vocation initiale de livre de compte, prescrit cet usage. Les propriétés physiques de ce support invitent à inscrire les événements d'une manière spécifique. Le caractère aéré de l'espace d'inscription, le fait que chaque journée soit présentée sur deux pages répartissant ainsi les tâches du matin (à gauche) et de l'après-midi (à droite), le principe du colonage et de la succession de lignes, conduisent à rédiger, dans un certain corps de caractère, un inventaire des manifestations à couvrir. Les qualités matérielles du document induisent une écriture qui facilite un repérage rapide des informations dans chaque double page, ainsi que les échanges oraux entre les membres de l'équipe. Ensuite, l'agenda sert non seulement à enregistrer des informations, mais aussi à appréhender celles-ci dans le cadre de la journée qui s'annonce. Il se présente comme un mode synthétique d'organisation des données, au sens où l'entend Jack Goody dans son célèbre travail sur les instruments de représentation graphique (la liste, le tableau, la formule)³⁰. A travers ce document, les rédacteurs écartent certains rendez-vous, en privilégient d'autres, font des commentaires orientant certaines façons d'agir, bref rendent visible et construisent un programme d'action. L'agenda agence, structure et par là-même modifie le calendrier des manifestations qui vont être, plus tard, portées à la connaissance du public. Ainsi, l'écriture consignée dans le document, correspond à une « *mise en ordre professionnelle de la réalité quotidienne* »³¹. Elle est un mode de rationalisation de l'activité, c'est-à-dire de maîtrise mais aussi de construction et de transformation du réel.

³⁰ Goody, Jack, *La Raison graphique. La domestication de la pensée sauvage*, Minuit, Paris, 1979

³¹ Delcambre, Pierre, *op. cit.*, p.285

L'agenda comme espace structurant les pratiques journalistiques

Les premières heures de la matinée ne sont pas uniquement consacrées à la hiérarchisation des rendez-vous dans l'agenda. Très vite, les journalistes se répartissent le travail de la journée en attribuant à chacun différentes manifestations à traiter. Chaque professionnel possède alors son propre programme qui alterne travail sur le terrain et rédaction des articles qui figureront dans les pages du journal. Ainsi, une série d'initiales (JB, PR, GA...) est apposée face aux rendez-vous de l'agenda. Rédigées à l'aide d'un feutre de couleur et le plus souvent entourées, elles actent la « feuille de route » de chaque journaliste. Parfois, un point d'interrogation se glisse parmi les initiales indiquant la difficulté à faire coïncider les plannings (le rendez-vous peut finir barré, faute de disponibilité de la part d'un collaborateur). Dès lors, l'agenda devient un outil de coordination du travail collectif au sein duquel la moindre indication compte, qu'elle relève du placement d'un horaire, de l'affectation des membres de l'équipe ou d'un détail pratique. Cette coordination permise par l'agenda va de paire avec de nombreux échanges oraux, démontrant ainsi que l'on n'écrit pas sans parler. Le télescopage de plusieurs rendez-vous, l'indisponibilité d'un rédacteur, le changement imprévu d'un lieu de rendez-vous alimentent en permanence les discussions et s'intègrent en partie dans l'agenda sous la forme de ratures, de flèches, de parenthèses... L'écriture peut donc difficilement être appréhendée sans prendre en compte les paroles et la situation d'énonciation.

De plus, la coordination du travail est attestée par la mention de nouveaux commentaires destinés, comme souvent, à faciliter le travail ou à envisager la suite des opérations en vue de la publication du journal. Certaines précisions langagières mentionnent la nécessité pour un journaliste de se munir d'un dossier de presse ou de coordonnées utiles pour son prochain article : « *Passe récupérer le dossier* » (21 avril), « *Récupérer dossier ou n° tel* » (22 avril) (illustration n°3). Une série de points d'interrogation, puis de ratures, rendent également compte des incertitudes liées au déroulement d'une « *opération escargot* » menée par les habitants d'un village (24 mai).

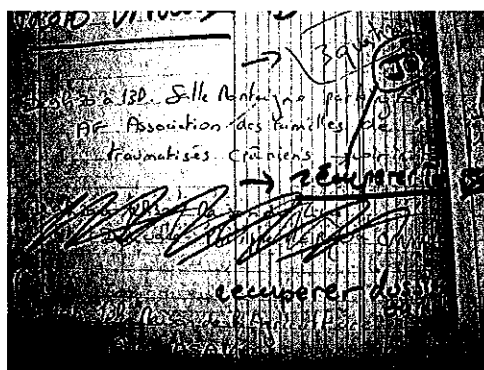


Illustration n°3 : Des indications pratiques sont adressées aux journalistes

D'autres précisions préparent même le rubricage (lire plus loin) : « *Laurent : peux-tu prévoir ce jour le "Un an après" ?* » (26 avril). L'écriture se fait alors prescriptive et attend une réponse de la part des individus concernés qui se fait tantôt oralement, dans les locaux ou par téléphone, tantôt par le biais de l'agenda. Ainsi, par exemple, le collaborateur à qui était destinée la phrase « *Prévenir André si on y va ou pas* » (11 mars), citée précédemment, a

entouré le prénom « André » et ajouté « OK » montrant que l'indication a été suivie. Les « retours d'écriture »³² sont nets et font de l'agenda un espace interactif. Mais si ce type d'échanges reste relativement aléatoire dans le carnet, en revanche d'autres signes de rétroaction sont plus systématiques. C'est notamment le cas de ceux qui signalent la prise de photographies. La plupart des événements de l'agenda se voit ainsi accompagné du signe ou émanant d'autres mains que celles du prescripteur (illustration n°4). En effet, par cette indication, le photographe note régulièrement dans le planning le travail effectué. La présence de ces signes ajoutés en bout de ligne atteste de la collaboration entre les rédacteurs et photographes de l'agence. A la fonction prescriptive de l'agenda, s'ajoute donc une autre fonction, celle de la preuve que l'action a été réalisée. Les retours d'écriture servent donc à visualiser, constater, et confirmer, notamment en fin de journée lorsque l'heure du bouclage approche, que le programme s'est déroulé convenablement et que les ressources (notamment iconographiques) sont à disposition.

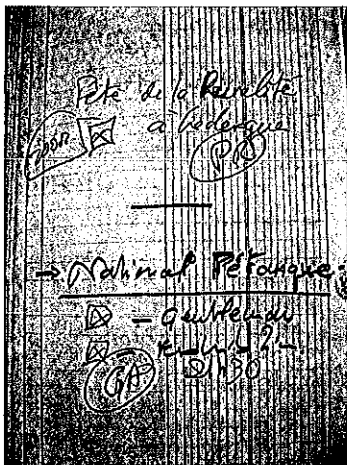


Illustration n°4 : Les signes indiquent la réalisation des prises de vue

Ainsi, l'étude de l'agenda nous montre la façon dont s'organise le collectif. Cette logique est également attestée par une série d'éléments qui se rajoute au cours de la journée et qui vise à anticiper le travail des jours à venir. Régulièrement, nous trouvons des indications qui font référence tantôt à la disponibilité et la composition des membres de l'équipe (« *Guy = absent début après-midi 14h* » (19 mai), « *Stagiaire photo* » (6 mai)), tantôt à des échéances à venir (« *Pas de page Sports [Nom d'une commune] pour mardi* » (16 avril), « *Fred = faire shopi, ça ferait une petite tête [Nom d'une commune] pour mardi* »³³ (15 avril)). Pour l'équipe, il s'agit ici de prévoir l'activité à venir et d'intégrer progressivement certains événements qui auront une incidence sur le travail collectif et que chacun doit donc prendre en compte. Certains exemples montrent que, d'un jour à l'autre, les interlocuteurs précisent leur intention et coopèrent dans le cadre de la réalisation d'un article. Par exemple, en début de semaine, un journaliste s'adresse à un collègue en vue de son absence de mercredi : « *Laurent : prévoir papier + programme « Nuit Mozart » à paraître vendredi* », suivi de « *je le ferai jeudi* » et de son prénom, de manière à s'attribuer la couverture de l'événement (17 mai). Les collaborateurs décident donc des conditions d'un « faire ensemble » qu'attestent, du reste, l'utilisation de l'impératif et la récurrence du verbe « faire » dans ces écrits. La lecture des pages successives montre, qu'à travers l'agenda, les

³² Fraenkel, Béatrice, « Enquêter sur les écrits dans l'organisation », *op. cit.*, p.250

³³ La « tête » est l'article principal de la page.

collaborateurs articulent passé, présent et futur de l'action professionnelle collective. Ils peuvent difficilement déterminer avec certitude le contenu des journées à venir, mais ils tendent à réduire l'incertitude de celles-ci et faire face aux aléas qui peuvent se présenter. L'agenda est donc un outil de coordination du travail collectif dont on attend une efficacité au jour le jour, mais aussi dans un avenir proche.

Nous remarquons également que l'agenda prépare le rubricage des pages que l'agence a en charge pour le quotidien régional. Cette opération commence dès le matin, mais elle prend surtout forme au cours de l'après-midi, au fur et à mesure que les journalistes reviennent du terrain et font le compte rendu oral des manifestations auxquelles ils ont assistés. Un nouvel exercice d'écriture consiste donc à renvoyer, souvent par le biais d'une flèche, les rendez-vous à des rubriques notées en toutes lettres dans l'agenda : « *Vite dit* », « *Pratique* », « *3 questions* » (11 mai), « *Zoom* » (30 juin)... Il arrive que la même rubrique revienne à deux reprises dans la page, montrant les changements éditoriaux de l'équipe. Il arrive aussi que les pages de l'agenda témoignent d'une interrogation explicite quant au contenu d'une rubrique : « *Interview 3 questions : Fouilles ? Carnaval Centre Social ?* » (28 février) (illustration n°5). Cet exercice concerne surtout les rubriques habituelles du journal, et non celles qui composeront les articles principaux des pages qui changent chaque jour en fonction de l'actualité.

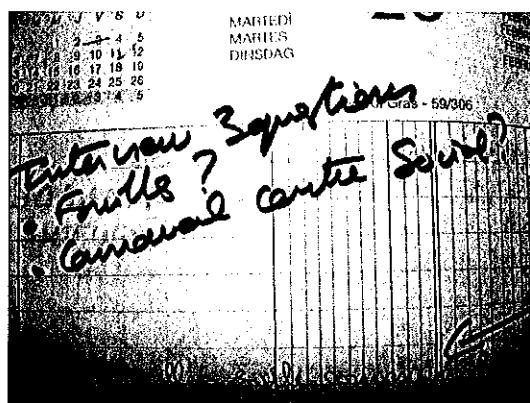


Illustration n°5 : Les interrogations liées au rubricage

Par ailleurs, peu de commentaires témoignent de questionnements explicites liés à la façon de traiter les événements. L'agenda n'est pas le lieu au sein duquel se discute ouvertement la ligne éditoriale. Nous notons parfois quelques remarques ou traits d'humour que certains membres de la rédaction adressent à d'autres par le biais de l'agenda, mais rares sont les fois où les rédacteurs font part de consignes recommandant que l'on aborde un événement de telle ou telle manière. Parfois, une lecture rétrospective de l'agenda permet de déceler, au détour d'une page, quelques appréciations laissant percevoir l'accueil que la rédaction a réservé à une manifestation. Ainsi, la page du 24 juin 2009 indique : « *Trail A minima* » suivi des initiales d'un rédacteur, d'une flèche et de la mention « *les organisateurs ont refusé ventes au membre X et exclusivement Y* ». Ces indications illustrent un « règlement de compte » entre l'équipe du journal (citée X dans l'extrait ci-dessus) et les organisateurs de cette course à pied, qui ont fait le choix de privilégier le quotidien concurrent (cité Y dans l'extrait ci-dessus) pour leur communication. Mais ce type d'observations reste marginal dans l'agenda qui n'est pas un lieu adapté à des discussions stratégiques. L'étude

ethnographique montre que d'autres espaces sont réservés aux réflexions de l'équipe sur la politique éditoriale, comme la réunion hebdomadaire de rédaction où chacun est invité à faire le bilan des actions passées, envisager des améliorations à venir pour le journal et se prononcer sur les choix rédactionnels.

Quoiqu'il en soit, l'agenda témoigne des écarts entre les attentes des journalistes et la réalité du terrain, des hésitations en termes de choix éditoriaux, des discussions à l'œuvre dans la rédaction au moment où il convient de boucler les pages du journal. L'agenda montre un travail en train de se faire par à-coup, aller-et-retour, circonvolution, allusion, ce qu'atteste la spatialisation progressive des éléments notés dans les pages. Chaque jour se matérialise par un jeu de correspondances toujours laborieux entre des événements, des professionnels et des rubriques. En ce sens, l'agenda illustre la réflexion permanente de la rédaction quant à la façon d'aborder l'actualité. Le travail sur le rubricage, rendu visible par le planning, montre que les choix ne vont jamais de soi.

Enfin, l'observation des pratiques d'écriture montre que tout le monde n'écrit pas de la même façon dans l'agenda. En effet, si les secrétaires ou les différents membres de la rédaction peuvent être amenés à noter un rendez-vous ou prévenir d'une absence, seuls trois professionnels sont amenés à se servir de l'agenda dans le cadre de la répartition des tâches et du rubricage, à savoir le chef d'agence, son adjoint et le secrétaire de rédaction. Le fait que ces trois acteurs soient omniprésents dans l'agenda illustre deux phénomènes : tout d'abord, l'existence de rapports hiérarchiques qui s'expriment à travers les modalités d'écriture. Les responsables de la rédaction s'auto-attribuent la coordination du travail par les marques successives qu'ils déposent dans l'agenda. A travers lui, ils exercent leur fonction, assument leur rôle, plaquent en quelque sorte un organigramme sur le programme de travail. Ensuite, la présence régulière de la main du secrétaire de rédaction dans l'agenda illustre le rôle clef que celui-ci joue dans l'équipe. A partir du moment où il est amené à définir avec les autres journalistes la taille et la nature des articles, à suivre le retour de ceux-ci dans les délais, à parer aux imprévus que réserve l'actualité, il est effectivement conduit à intervenir souvent dans l'agenda (et systématiquement en cas d'indisponibilité du chef d'agence et de son adjoint). Le secrétaire de rédaction possède une vision globale des pages du jour et gère, heure après heure, la répartition de l'espace rédactionnel, ce qui l'amène à ajuster en permanence le planning préalablement fixé... jusqu'à défaire parfois, au fil de la journée, ce qui a été défini par ses supérieurs (en faisant passer un événement d'une rubrique à une autre ou en attribuant une manifestation à un autre rédacteur que celui initialement prévu) (illustration n°6). Notre étude montre que, pour ce personnage clef, l'écriture dans l'agenda est une manière de marquer son territoire dans un espace réservé en principe à ses supérieurs. L'agenda lui permet non seulement d'inscrire noir sur blanc son rôle de pivot dans l'équipe, mais aussi de faire des choix qu'il semble endosser par le biais de l'agenda. Par exemple, ponctuellement, il peut être amené à s'expliquer oralement sur certaines décisions qu'il a prises, mais à partir du moment où l'agenda acte ces dernières, ses interlocuteurs, y compris ses supérieurs, n'ont plus qu'à les constater. Il semble alors que l'intervention du secrétaire de rédaction par l'écriture puisse se lire comme une façon de s'imposer dans le collectif.

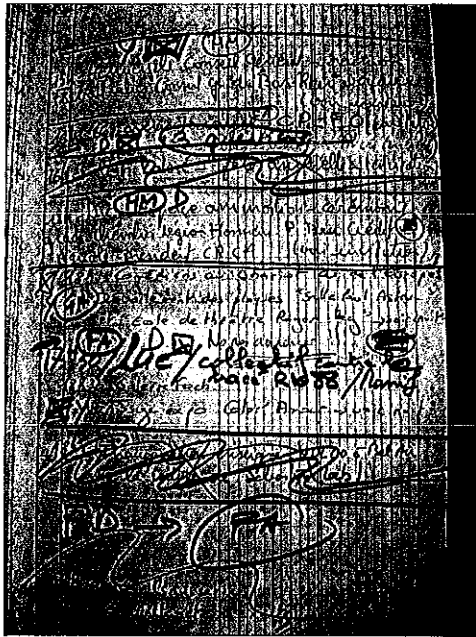


Illustration n°6 : L’empreinte du secrétaire de rédaction sur l’agenda (écriture en bleu et gras)

Ainsi, la participation à l’énonciation renvoie à la coordination du travail, au partage des tâches et à la position des individus les uns par rapport aux autres. L’écrit du travail ordinaire semble alors posséder un double statut. D’une part, il atteste de l’existence de rapports hiérarchiques et de l’emprise que certains acteurs peuvent avoir sur d’autres. En cela, en tant qu’instrument de prescription, l’écrit encadre l’action et la contrôle. D’autre part, nous constatons que certains acteurs se servent de l’écrit pour s’imposer dans le collectif. L’écrit tend à posséder alors un autre statut, celui d’être un facteur d’émancipation, mettant à distance les liens de subordination.

Nous avons choisi d’analyser une pratique d’écriture ordinaire par le biais d’un écrit de routine, inséré de longue date dans l’activité de l’agence d’un grand quotidien régional. Ce choix s’est révélé pertinent car nous avons pu montrer que, par le jeu d’écritures multiples, le message se modifie en permanence. Chacun intervient et modifie à sa convenance un matériau initial. En cela, nous pouvons faire écho aux réflexions de Bakhtine selon lesquelles l’écrit génère continuellement l’écrit. L’analyse de l’agenda montre une énonciation collective que nous pourrions qualifier d’hétérogène et de polyphonique. Comme un journal de bord, un dossier de malade, un cahier de transmission, ce document est réalisé à plusieurs mains. La notion de tour d’écriture s’est alors révélée précieuse car elle nous a permis de mettre au jour la nature, la place et les fonctions de ces textes professionnels, ainsi que la présence de certaines régularités dans les interventions d’écriture. L’écrit ordinaire est produit dans le cadre de ce que Béatrice Fraenkel nomme une « *chaîne d’écriture* »³⁴, notion qui permet d’insister sur la permanence des textes déposés dans l’agenda et, simultanément, les transformations que ceux-ci subissent sous les actions successives des différents professionnels.

³⁴ Fraenkel, Béatrice, « Enquêter sur les écrits dans l’organisation », *op. cit.*, p.253

Si les écritures ordinaires des rédacteurs de presse nous intéressent, c'est parce qu'elles ne s'inscrivent pas dans le cadre d'une représentation socialement valorisante du journalisme. L'agenda collectif de la rédaction est dépourvu d'idéaux professionnels. Il n'évoque jamais une pratique dans l'absolu mais plutôt une pratique de circonstance, davantage marquée par les rapports de force dans l'entreprise que par des postures professionnelles. Ecrire dans l'agenda n'est ni obligatoire, ni soumis à évaluation de la part des supérieurs ou des lecteurs. Pour autant, cette écriture témoigne du peu d'expressivité de la part des journalistes. En effet, le texte ordinaire est situé dans le cadre de l'entreprise et destiné avant tout au travail. La personne amenée à le lire est avant tout un collègue, et non un ami ou un confident. Le regard porté par le confrère, et parfois par le supérieur, tend à rendre ces écrits « muets » du point de vue de la prise de distance avec la pratique. Les modalités de travail de ce collectif qu'est une rédaction laissent peu de place à l'introspection et à l'intime. Ainsi, à la différence des textes liés à l'activité des travailleurs sociaux et de la santé, l'écrit ordinaire du journalisme laisse peu de place à l'autoréflexivité. Modelé par les représentations de soi au travail, il ne vise pas à réduire la pression ressentie au travail. Nous ne sommes pas en présence de ce que Jean-François Laé nomme une « *écriture de décompression* »³⁵ destinée à réduire et absorber la tension du quotidien. L'agenda professionnel des journalistes exerce avant tout une fonction de « *configuration éditoriale* »³⁶ puisque le processus d'écriture qu'il implique, conduit à sélectionner et organiser un certain nombre de sujets dans l'actualité, confier des tâches aux professionnels associés au travail journalistique, permettre la communication au sein de l'équipe, assurer la coordination de moments cruciaux pour la réussite du journal tels que le rubricage... Dans la mesure où il permet simultanément la construction d'une réalité professionnelle et une (ré)organisation du travail, l'agenda participe activement à l'orchestration générale de la vie de la rédaction.

Le statut collectif de l'écrit ordinaire est attesté par le fait qu'il cristallise les logiques de travail et laisse entrevoir des rapports hiérarchiques. En ce sens, les modalités d'écriture dans l'agenda font apparaître un certain « ordre social ». Nous avons remarqué que tout le monde n'écrit pas de la même façon dans l'agenda et les tâches les plus décisives liées à l'organisation du travail sont généralement réservées aux responsables de l'agence. Toutefois, il s'avère aussi que l'écrit peut être l'objet d'appropriation de la part de certains acteurs. Dans notre étude, le secrétaire de rédaction non seulement rappelle son rôle décisif dans la machinerie rédactionnelle, mais empiète sur les prérogatives du chef d'agence. L'écrit ordinaire participe donc à la (re)distribution des rôles dans l'agence et devient l'instrument par lequel un acteur s'affirme dans le collectif. Sa légitimité au travail se fait en quelque sorte par la « conquête » de l'écriture. Certains travaux confirment ce point, comme par exemple l'étude menée par Béatrice Fraenkel sur le cahier de transmission d'un service hospitalier³⁷. L'accès à ce cahier pour certaines catégories de personnel, et en particulier celle des aides-soignants, est une occasion de revendiquer l'exercice d'une responsabilité plurielle aux côtés des infirmières et des médecins. Ainsi, l'écriture tendrait à modifier les pratiques professionnelles puisqu'elle structure des rapports de force et impose certains agissements vis-à-vis des autres acteurs. Il semble donc que le « pouvoir » de l'écrit réside dans sa capacité à valider et imposer certaines façons d'agir. C'est un point d'aboutissement

³⁵ Laé, Jean-François, *Les nuits de la main courante*, op. cit., p.261

³⁶ Jeanneret, Yves, Tardy, Cécile, op. cit., p.57

³⁷ Fraenkel, Béatrice, « Pratiques d'écriture en milieu hospitalier. Le partage de l'énonciation dans les écrits de travail », dans *Cahiers Langage et Travail*, n°5, p.65-82

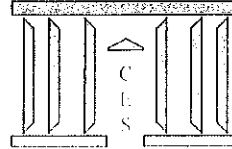
sur lequel nous souhaitons insister : l'écrit ne décrit pas seulement le réel, il agit sur lui. En effet, si l'écriture a certes une valeur testimoniale, elle a aussi et surtout, en tant que pratique, un impact sur le social lui-même. Elle le rencontre et le modifie. En cela, nous pouvons faire écho à la façon dont Roselyne Ringoot et Jean-Michel Utard, s'inspirant des travaux de Michel Foucault, proposaient d'aborder les rapports entre le discours et le social³⁸. En tant que pratique discursive, l'écriture n'est pas la simple émanation des rapports sociaux qui se tissent dans un espace de travail, mais elle participe à la construction de ceux-ci. Aussi, le journalisme travaille autant les écritures ordinaires qu'il est travaillé par elles. Comme discours, les écritures ordinaires structurent, agissent, modifient les pratiques.

³⁸ Ringoot, Roselyne, Utard, Jean-Michel (sous la direction de), *Le journalisme en invention. Nouvelles pratiques, nouveaux acteurs*, PUR, Coll. « Res Publica », 2005



Documents de Travail du Centre d'Économie de la Sorbonne

C
E
S
W
o
r
k
i
n
g
P
a
p
e
r
s



**La division du travail au sein d'un organe de presse :
modes et usages des formes d'emploi**

Clémence AUBERT

2007.06



CENTRE NATIONAL
DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

Maison des Sciences Économiques, 106-112 boulevard de L'Hôpital, 75647 Paris Cedex 13

<http://ces.univ-paris1.fr/CESPublicat.htm>

ISSN en cours d'attribution

La division du travail au sein d'un organe de presse : modes et usages des formes d'emploi[♦]

Clémence AUBERT¹

Résumé

L'objet de ce papier est de faire une présentation originale d'une institution culturelle par l'étude de la division du travail au sein d'une même profession : le journalisme. L'organisation du travail au sein d'un organe de presse se fonde en effet sur la répartition des tâches entre d'un côté les pigistes dans la sphère de l'indépendance et de l'autre, les titulaires, appartenant à la sphère du salariat. Le bon fonctionnement d'un journal est donc assuré par un arbitrage entre division et coordination du travail parmi les acteurs en jeu. Stratégie des employeurs ou nécessité du métier, le recours aux pigistes témoigne de transformations nouvelles de la relation d'emploi pour les journalistes. La théorie de la segmentation de Piore et Doeringer se trouve alors renouvelée, en ce sens que les pigistes n'appartiennent strictement ni au marché secondaire, ni au marché primaire, mais constituent un marché paradoxal.

Mots Clés : division du travail, coordination, segmentation du marché du travail, flexibilité de la main-d'oeuvre

Abstract

The aim of this paper is to make an original presentation of a cultural institution, describing division of labour force in journalism. Indeed work organisation in newspaper companies is based on a repartition of tasks between "pigistes" -freelance journalists- and the wage-earners. The well-balanced management of the Press is granted by a choice between division and coordination of labour among both categories. The use of *pigiste* journalists –should it be made compulsory by employers' strategies or a need of the profession– shows new transformations in employment relationships. It appears that *pigistes* account for a "paradoxical market", which renews the dualism in labour market theory initiated by Piore and Doeringer.

Key Words : division of labour, coordination, segmentation in labour market, flexibility of labour force

JEL Classification : J21, J42, L82

[♦] AUBERT C., (2006), contribution à la journée d'étude organisée par l'Université Paris 8 Vincennes Saint-Denis sur *La division du travail comme mode d'appréhension des institutions culturelles*, Atelier 1 : « De la division du travail au sein des institutions », 27 juin.

¹ Doctorante à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, CNRS-CES, mél : clemence.aubert@malix.univ-paris1.fr

Introduction

Radio, télévision, presse écrite, Internet, la société contemporaine ne manque pas de supports médiatiques pour instruire, transmettre des nouvelles, informer sur les événements du monde, exprimer des opinions. Les divers médias se sont construits par étapes d'innovations. Ainsi, impulsée par le progrès technique et le besoin toujours plus grand d'informations, la presse écrite n'a cessé de se développer et de se moderniser au cours des siècles. Aujourd'hui déclinée sous toutes ses formes : quotidiens, hebdomadaires, mensuels, journaux d'informations générales ou spécialisés, la presse joue un rôle plus que jamais essentiel. Les journalistes occupent donc une place prépondérante au sein des sociétés actuelles. S'il était encore possible au début du XX^e siècle d'assimiler l'historien, le scientifique, le professeur de Lettres ou encore l'étudiant au journaliste, la profession est aujourd'hui clairement définie et délimitée par un cadre légal. En effet, « *un journaliste professionnel est celui qui travaille pour une entreprise de presse de façon régulière et qui en tire le principal de ses ressources*² ».

Pourtant, bien que cette définition soit unique, on distingue deux catégories de journalistes professionnels régis par la Convention nationale de travail des journalistes : d'un côté, **les titulaires** ; de l'autre, ceux qu'il est devenu commun d'appeler **les pigistes**. Si les premiers perçoivent une rémunération mensuelle et sont intégrés au sein d'une rédaction à part entière, les seconds sont quant à eux rémunérés à l'article et connaissent la discontinuité de la relation de travail. L'analyse du métier de journaliste prend donc tout son intérêt dans cette distinction, pour une même profession, entre deux types d'individus. Il s'agit donc de comprendre comment s'organise la répartition du travail entre les titulaires et les pigistes afin de montrer en quoi ces deux types de professionnels sont nécessaires au fonctionnement d'un organe de presse. On aurait pu s'attendre à une étude de la division du travail au sein d'un journal entre les divers individus essentiels à sa réalisation : secrétaires de rédaction, journalistes, photographes. Pourtant, l'objet de ce papier est de faire une présentation originale d'une institution culturelle par l'étude de la division du travail au sein d'une même profession. Une analyse d'autant plus justifiée qu'elle met en lumière les modes et usages d'emploi en vigueur dans le secteur du journalisme.

Il faut tout d'abord préciser ce que l'on entend par division du travail. Sous son apparente simplicité, la division du travail a fait l'objet de bon nombre d'analyses, que ce soit pour en vanter les mérites ou en critiquer vivement ses effets. Les premiers économistes à avoir parlé de cette notion sont les Classiques et plus particulièrement Adam Smith³. Dans son ouvrage de 1776, Smith illustre les bienfaits d'une division du travail accrue au sein d'une même unité de production en prenant l'exemple de la manufacture d'épingles. Il montre en effet qu'en spécialisant les travailleurs à des étapes différentes de la fabrication, et en les faisant travailler séparément, la production se trouve multipliée massivement en une journée, passant de quelques unités produites à plusieurs milliers. La division du travail se trouve donc justifiée parce qu'elle accroît la productivité, spécialise les travailleurs et génère du progrès technique par un recours aux machines. Depuis, les critiques concernant la division du travail et ses conséquences néfastes sur les travailleurs n'ont cessé de se développer. A titre d'exemple, on peut souligner la contribution de l'économiste

² Extrait de la loi votée en 1935 et complétée par l'article L761-2 du Code du travail.

³ In *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des Nations*, 1776.

américain Stephen Marglin, qui présente dans son article « What do bosses do ? »⁴, la division capitaliste du travail comme unique moyen d'asseoir le pouvoir des employeurs : la tactique du « diviser pour régner ». Egalement, la division du travail, à la base de l'organisation scientifique du travail, s'est vue largement contestée : tâches simplifiées à l'extrême, déqualification des travailleurs, désintérêt des individus pour leur travail, absentéisme répété.

Il faut pourtant se garder d'associer systématiquement la division du travail à une vision négative de l'organisation. Il s'agit ici en effet d'envisager la division du travail comme une manière d'organiser et de coordonner le travail entre les pigistes et les salariés. La question de la division du travail au sein d'un organe de presse trouve donc tout à fait sa place dans une démarche de sociologie interactionniste. Comme le souligne Hughes, « *La division du travail [...] implique l'interaction ; car elle ne consiste pas dans la simple différence entre le type de travail d'un individu et celui d'un autre, mais dans le fait que les différentes tâches sont les parties d'une totalité, et que l'activité de chacun contribue dans une certaine mesure au produit final.* »⁵ La réalisation d'un journal est en effet le produit de plusieurs contributions, qu'elles soient le fruit de journalistes titulaires ou de pigistes. Ainsi, afin de comprendre comment s'opère la répartition des tâches entre ces deux catégories de travailleurs nécessaires au fonctionnement d'un journal, il sera tout d'abord présenté les caractéristiques juridiques et professionnelles de chacun des groupes puis il sera montré comment cette division du travail trouve des justifications à la fois théoriques et économiques.

Point sur la méthode utilisée :

En plus des lectures diverses, l'étude se base sur des entretiens réalisés entre mai 2004 et juin 2005 en majorité auprès de journalistes et du Secrétaire Général du quotidien national Le Monde. Il convient donc de noter que l'analyse se base avant tout sur des pigistes de la presse écrite et plus particulièrement la presse quotidienne d'informations générales. Cette dernière est en effet l'univers des journalistes par excellence, car c'est là que l'on trouve les plus grosses rédactions.

Première partie : Des caractéristiques juridiques et professionnelles des pigistes et des titulaires

I. Pigistes/titulaires : des caractéristiques communes

I-1. Les caractéristiques juridiques de la profession

Le Syndicat des journalistes, fondé en mars 1918⁶, se donne pour double fonction de moraliser la profession et de la doter d'un statut. Pourtant, la négociation avec les employeurs ne commence sérieusement qu'en 1925 et il faut attendre 1935 avant que l'Etat légifère sur les journalistes.

Ainsi, la loi votée en 1935 et complétée par l'article L761-2 du Code du travail dispose que « *le journaliste professionnel est celui qui a pour occupation principale, régulière et rétribuée*

⁴ Cf Marglin S., (1971), « Origines et fonctions de la parcellarisation des tâches », in Gorz A., *Critique de la division du travail*, Editions du Seuil (coll. Politique), p. 41-89.

⁵ Hughes Everett C., (1996), *Le regard sociologique*, essais choisis, textes rassemblés et présentés par Jean-Michel Chapoulie, Editions de l'Ecole des hautes études en sciences sociales, p. 61.

⁶ Devenu le Syndicat national des journalistes (SNJ) en 1927.

l'exercice de sa profession dans une ou plusieurs publications quotidiennes ou périodiques ou dans une ou plusieurs agences de presse et qui en tire le principal de ses ressources ».

La définition du journaliste donnée ci-dessus pointe donc trois aspects fondamentaux dans la profession : occupation **principale**, **régulière**⁷ et **rétribuée**. Pour les titulaires, salariés à temps complet et intégrés à une rédaction, il est évident que le journalisme représente une occupation principale, régulière et rétribuée. Cela est plus délicat avec les pigistes, qui par définition travaillent de manière discontinue. En conséquence, cette définition peut tout à fait s'appliquer aux journalistes professionnels rémunérés à la pige mais aussi aux salariés à temps partiel ou titulaires d'un contrat de travail à durée déterminée (CDD), à condition que leur activité journalistique soit exercée régulièrement et leur procure plus de 50 % de leurs revenus.

Dans ce cas, le pigiste dispose, tout comme le titulaire, d'une série de droits garantis par le Code du travail les lois et la Convention collective des journalistes.

Le pigiste est un salarié :

On a pu reconnaître, à certaines catégories de travailleurs dépendants économiquement, le statut de salariat. Il y a présomption de salariat pour les pigistes réguliers. Ils n'ont pas à prouver qu'ils sont soumis à des ordres. C'est également ce qui leur permet de jouir de droits sociaux propres aux salariés. Ainsi, la loi du 4 juillet 1974 dite loi Cressard a élargi la définition du contrat de travail pour accorder à la plupart des journalistes pigistes le statut de salarié. Celle-ci stipule que « *Toute convention par laquelle une entreprise de presse s'assure, moyennant rémunération, le concours d'un journaliste professionnel est présumée être un contrat de travail. Cette présomption subsiste quels que soient le mode et le montant de la rémunération ainsi que la qualification donnée à la convention par les parties.* » Le pigiste est donc présumé lié par un contrat de travail à son employeur et peut prétendre à tout un ensemble d'avantages sociaux dont bénéficie le journaliste en poste dans un organisme de presse.

Le pigiste a le droit à la carte de presse :

Tout journaliste professionnel peut demander sa carte de presse. Celle-ci permet au journaliste d'affirmer son identité professionnelle auprès de ses interlocuteurs, de pénétrer dans les lieux où se trouve l'information qu'il recherche, de bénéficier plus facilement des garanties sociales attachées au statut de journaliste. Elle est attribuée par la Commission de la carte d'identité des journalistes professionnels. Celle-ci délivre une carte de stagiaire au journaliste qui n'a pas deux ans d'ancienneté et une carte ordinaire aux autres (article R. 761-10 du Code du travail).

I-2. La fonction coordinatrice de la standardisation des qualifications

Dans son ouvrage *Structure et dynamique des organisations*, Henry Mintzberg précise que toute organisation « *doit répondre à deux exigences fondamentales et contradictoires : la division du travail entre les différentes tâches à accomplir et la coordination de ces tâches pour l'accomplissement du travail* »⁸. Il explique ensuite qu'il existe plusieurs mécanismes qui assurent la coordination entre les opérateurs. Nous nous attarderons ici sur le mécanisme de standardisation

⁷ Il convient juste de noter ici que le terme « régulier » pose problème. Il est difficile d'en donner une définition claire et univoque.

⁸ MINTZBERG H., (1982), *Structure et dynamique des organisations*, p. 18

des qualifications, une des clefs pour comprendre que les pigistes et les titulaires peuvent d'un côté se diviser le travail et de l'autre se coordonner. La standardisation des qualifications implique en effet que les individus aient suivi une formation longue dans des écoles supérieures ou des universités. En conséquence, ce sont des individus très qualifiés, qui ont à la fois une grande autonomie dans leur travail et qui partagent un répertoire de compétence donnant aux titulaires et aux pigistes un ensemble de valeurs communes. Ce mécanisme de coordination se vérifie dans la pratique puisqu'au travers des lectures et des entretiens réalisés, on constate que pigistes et titulaires ont les mêmes parcours de formation aussi variés soient-ils. 72 % des jeunes journalistes ont en effet suivi des enseignements supérieurs littéraires (*lettres, langues, sciences humaines, droit, sciences politiques, communication*) ; les 28 % restants proviennent de filières *économie, gestion, commerce, sciences, techniques, santé* ou encore de formations dans les différents Instituts d'Études Politiques ou d'écoles reconnues par la profession⁹.

Si l'exigence d'un diplôme spécifique n'a jamais été un mot d'ordre dans la profession, il n'en demeure pas moins que les journalistes ont pour la plupart suivi des cursus longs. Comme le souligne Monsieur Biffaud, Secrétaire général du *Monde*, « *seulement 15 % des titulaires de la carte de presse sortent d'une école reconnue par la profession. C'est ce qui fait également la richesse de la profession.* » La richesse du métier est due aux individus qui ont des formations très diverses mais également des sensibilités personnelles. Sortir d'une école reconnue par la profession n'est pas une fin en soi, d'autant que, souvent, les étudiants peuvent être victimes de « formatage ». Un journaliste qui a une formation d'économiste mais qui se passionne pour les voyages ou un pays en particulier, peut proposer des reportages en rapport avec une de ses passions ou de ses préférences, indépendantes de sa formation initiale. Quand on est journaliste, la formation initiale a de l'importance mais le goût pour un domaine en particulier compte également.

II. Pigistes/titulaires : les différences

II-1. Pigistes : une classification précise et nécessaire

En 2005, le Syndicat national des journalistes (SNJ) a recensé 36 148 journalistes dont 5 552 journalistes pigistes¹⁰. Pourtant, on regroupe sous le terme de pigistes plusieurs catégories d'individus présentées ci-dessous :

Les pigistes non journalistes

Il s'agit de personnalité du monde politique, littéraire, scientifique, technique, etc. Leurs contributions sont nécessaires car ils mettent leur connaissance spécifique au service du journal. Ce sont par exemple des enseignants qui écrivent dans *Le Monde de l'Éducation*. La pige ne constitue pour eux qu'un mode de rémunération et une activité complémentaire. Elle n'est pas associée à un statut particulier. Il y a beaucoup de pigistes installés à l'étranger ou en France qui sont des collaborateurs mais pas des journalistes. Pour ces derniers, la pige est un bon moyen de se livrer à une activité d'écriture de manière temporaire sans pour autant appartenir à la catégorie de « journaliste ».

⁹ On recense 12 formations reconnues par la profession : ESJ Lille, IPJ Paris, IFP Paris, CFJ Paris, ICM Grenoble, CUEJ Strasbourg, CELSA, EJT, EJCM, IUT Tours, IUT Bordeaux, IUT Lannion

¹⁰ On peut penser à juste titre que le nombre de pigistes est minoré compte tenu du fait qu'il est souvent plus difficile d'obtenir une carte de presse (et donc d'être comptabilisé comme journaliste professionnel) lorsque l'on n'a pas de CDI

Les pigistes professionnels

Ils tirent l'essentiel de leurs revenus de l'exercice de la profession dans une ou plusieurs publications ou organes de presse et possèdent, généralement, la carte de presse. Là encore, il existe plusieurs cas de figure.

*Il y a tout d'abord celui qui pige pour un journal de manière constante, et qui en ce sens sera qualifié de pigiste permanent. Il obtient sans problème sa carte de presse et jouit des mêmes droits que les titulaires puisque la majorité de ses revenus est constituée de travaux journalistiques. Il est assuré d'avoir un minimum de commandes fixes pour un même journal.

*Il y a ensuite le pigiste qui multiplie ses collaborations auprès de plusieurs entreprises de presse mais qui arrive à la fin du mois à ce que ses revenus soient constitués en majorité de travaux journalistiques. Il n'est pas spécialement considéré comme un pigiste régulier auprès d'une entreprise en particulier mais est tout de même considéré comme journaliste professionnel.

Les pigistes occasionnels

Ils n'arrivent pas à écrire suffisamment d'articles pour que leur activité journalistique leur rapporte plus de 50 % de leurs revenus. Ils sont obligés d'avoir une activité complémentaire pour vivre correctement.

Encadré 1 : Les journalistes au Monde

Au sein du journal *Le Monde*, on compte sur un an plus de 1000 signatures différentes entre les journalistes plus ou moins réguliers et les intervenants uniques. Entre le quotidien, les suppléments, *Le Monde 2* et *le Monde de l'Éducation*, il y avait, fin 2004, 325 journalistes¹¹ en contrat à durée indéterminée (CDI). En parallèle, il existe des pigistes quasi permanents pour les informations sur les programmes audiovisuels par exemple. Leur situation est un peu particulière car elle est à peu près équivalente à un emploi permanent. Au total, il y a environ 150 à 200 collaborateurs extérieurs.

*Pour les pigistes débutants : on constate qu'il y a plus de filles que de garçons. Ceci s'explique en partie par la plus grande présence de filles dans les Écoles de Journalisme. Par exemple, la promotion 2004 du CFJ compte 12 filles pour 6 garçons.

*Pour les pigistes confirmés : on compte également davantage de femmes que d'hommes. Celles-ci ont en effet choisi d'être pigiste pour organiser librement leur temps de travail et profiter de leur famille. Plutôt que d'être en CDI à temps partiel, ces femmes préfèrent être complètement libres de leur temps et ne dépendre en rien d'une hiérarchie. Voilà pourquoi le système de pige leur convient. Il faut pourtant préciser que la pige du confirmé est bien plus subie que choisie. Par exemple, un des pigistes rencontrés travaille régulièrement au *Monde* (supplément Sports) depuis dix ans et n'a toujours pas été titularisé malgré ses demandes répétées.

*Pour les journalistes titulaires : de manière générale, il y a 45% de femmes et 55% d'hommes pour la rédaction (magazine compris). Pourtant, si l'on regarde par tranche d'âge, on constate que les journalistes de moins de 35 ans employés à temps plein en CDI au *Monde* sont en majorité des filles.

II-2. Contrat et rémunération

Le journalisme a cette particularité de pouvoir s'exercer tant de manière salariée que de manière indépendante. Les pigistes concluent avec l'employeur un contrat d'entreprise ou de louage

¹¹ Début 2006, on compte environ 290 journalistes en CDI au siège ou en poste à l'étranger.

d'ouvrage. Ce dernier les engage seulement à exécuter un travail indépendant moyennant un certain prix. Ils sont donc libres de leur temps, ne reçoivent aucune directive et échappent à tout contrôle et tout pouvoir de direction dans l'exécution de leur travail. Ils ne sont pas liés à l'employeur par le lien de subordination qui témoigne d'un travail salarié.

A l'inverse, les titulaires concluent un contrat de travail par lequel ils sont contraints sur les horaires, sur le volume de travail et sur la qualité. La qualité de salarié du journaliste titulaire ne faisant pas de doute, le lien de subordination du journaliste à l'égard de son employeur non plus. Un contrat de travail est un contrat par lequel « *le salarié est placé sous l'autorité de l'employeur, qui a le droit de lui donner des ordres dans l'exécution du travail contre une rémunération, qui surveille l'exécution du travail, et peut réprimer, par des sanctions, les fautes disciplinaires* »¹².

Des contrats différents impliquent de fait un mode de rémunération distinct. En effet, un pigiste est un journaliste juridiquement assimilé à un salarié mais qui n'a pas de salaire fixe, contrairement aux titulaires. Il collabore, régulièrement ou non, à un ou plusieurs médias et il est payé selon le travail fourni, le plus souvent au feuillet (rémunération variable en fonction de la nature, du nombre et de l'importance de leurs articles). Il existe des dispositions conventionnelles qui fixent un montant minimum des piges.

Encadré 2 : Un exemple de rémunération au Monde :

Le système d'évaluation du salaire au sein du journal est le suivant : il existe un point, intitulé K, qui vaut 16,21 euros (valeur brute en 2003). A partir de la valeur de ce point, une hiérarchie des salaires est établie :

- *L'indice le plus bas est **K133** (salaire brut) pour un jeune journaliste diplômé d'une école.
- *Le salaire passe à **K169** pour les diplômés d'une école reconnue par la profession au bout d'un an.
- *Pour les autres journalistes, le salaire le plus bas est de **K174** (sans ancienneté et sans prime de fonctions) : il s'agit de journalistes âgés entre 27 et 32 ans en moyenne.
- *Le directeur adjoint de la rédaction touche quant à lui **K320**

En ce qui concerne les piges, les tarifs s'échelonnent d'une brève payée 21,40 euros à un article de 170 lignes journal payé 234,40 euros.

II-3. La répartition des tâches induite par les outils de travail

Les journalistes professionnels sont intégrés de manière différente au sein d'un organe de presse. Les titulaires ont un bureau nominatif avec un accès à l'information facilité grâce aux moyens dont ils disposent : accès illimité aux services coûteux des agences de presse, accès au service de documentation du journal, mise à disposition d'un fax, d'un téléphone, d'un ordinateur avec accès à Internet, ... Les pigistes quant à eux doivent davantage se débrouiller par leurs propres moyens, sauf lorsqu'ils travaillent régulièrement pour une même rédaction. Dans ce cas, ils peuvent se déplacer au journal afin de téléphoner ou d'utiliser des postes de travail. Egalement, les frais de mission, reportage, voyage, séjour, enquête, matériel de maquette, laboratoire, duplicata des diapositives et autres, sont à la charge de l'entreprise dans les mêmes règles que pour les journalistes titulaires.

En conséquence, les outils de travail vont a priori déterminer en partie les types d'articles rédigés par les journalistes. Les pigistes devraient donc assurer principalement la rédaction de brèves. Ce

¹² D'après Paul Durand, (1950), *Traité de droit du travail*, Librairie Dalloz, t. 2, p. 15.

sont des articles très courts (300 à 700 signes en moyenne) portant sur des sujets variés : du programme télé à la critique d'un film en passant par le « bon plan shopping ». Les articles de fond étant principalement « réservés » aux journalistes en poste. Pour autant, le partage des tâches est aujourd'hui loin d'être aussi balisé. Les frontières entre production de pigistes et production de titulaires sont de plus en plus floues. Les rédactions attendent maintenant des pigistes qu'ils fournissent des articles de fond et d'analyse, et non plus simplement de simples brèves. Une exigence d'autant plus compréhensible que les parcours de formation sont similaires pour les deux groupes et que les pigistes disposent souvent de beaucoup plus le temps, que les titulaires, pour réaliser leur travail. Ils sont évalués sur un rendu final, peu importe le temps qu'ils y ont passé. De plus, les Quotidiens ne peuvent pas toujours se permettre de missionner des titulaires pour des enquêtes nécessitant plusieurs jours de travail.

De plus, les changements techniques intervenus dans le métier de journaliste ne sont pas sans conséquence pour les pigistes. Avec le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), le recours aux pigistes est en train de changer. Prenons pour exemple les élections régionales et cantonales. Jusqu'à présent *Le Monde* présentait des résultats de vote très affinés dans toutes les villes grâce à tous ses correspondants présents dans chaque département. Il était le seul quotidien à pouvoir le faire. Cependant, ceci est de moins en moins vrai à cause de l'informatique. Les résultats sont aujourd'hui accessibles à tous et quasiment en temps réel. En conséquence, les pigistes risquent de devenir beaucoup plus utiles pour une analyse fine et sophistiquée des résultats que pour un travail brut de transmission de statistiques par exemple (apporter des chiffres en avant-première).

Ainsi, on note de nos jours une plus forte complémentarité entre les deux groupes de travailleurs. Les pigistes deviennent parfois même des journalistes spécialisés dans un domaine et disposent d'une réelle compétence. Les rédactions vont donc choisir de collaborer avec des journalistes rémunérés à la pige pour plusieurs motifs concernant le contenu du papier : la spécialisation, l'originalité du papier proposé, la motivation justifiée par le caractère incertain de la rémunération.

Deuxième partie : La justification du recours aux pigistes

I. Eléments d'interprétation théorique

I-1. Analyse en termes de segmentation

Le « dualisme du marché du travail » est une théorie économique qui se développe dans les années 1970 aux Etats-Unis avec les travaux de Piore et Doeringer. Il propose une analyse du marché du travail basée sur les inégalités entre travailleurs et montre en quoi les choix des firmes structurent ce marché en deux compartiments bien distincts relevant de logiques différentes. Ainsi, dans leur ouvrage fondateur de 1971, *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, les deux auteurs présentent leur théorie de la segmentation du marché du travail. Ils distinguent les « marchés internes » des « marchés externes ». Sur les premiers, on y trouve des travailleurs présents dans des grandes entreprises, ayant choisi de structurer leur carrière. Les procédures d'affectations et de rémunérations de ces travailleurs obéissent à des règles posées par une administration. Les marchés

externes répondent quant à eux à une logique de marché du travail néoclassique (résultante de confrontations des offres et des demandes de travail).

Cette première opposition en suppose une deuxième : entre « marché primaire » et « marché secondaire »¹³. Lorsque le marché externe alimente des firmes ayant créé des marchés internes, il est qualifié de **marché primaire**. Lorsque le marché externe alimente des firmes qui n'ont pas instauré de marché « interne », alors il est qualifié de **marché secondaire**.

Le marché primaire est donc constitué de travailleurs stabilisés, qualifiés, n'effectuant que peu de mouvements sur le marché du travail. A l'inverse, le marché secondaire concentre des travailleurs moins qualifiés, ayant des contrats de travail à durées déterminées, sans perspectives de carrières ni de promotion et des jeunes qui ne sont pas encore insérés durablement.

Au regard de l'analyse de la segmentation du marché du travail, il semblerait donc que l'existence de deux catégories de travailleurs (titulaires/pigistes) pour une même profession (journalisme) trouve une explication théorique : il s'agit d'une gestion différentielle pour les entreprises de cette même force de travail. Les pigistes appartiendraient au marché secondaire pour deux raisons :

1/ A la fois parce qu'ils connaissent la discontinuité et l'instabilité de la relation de travail et que cette situation peut perdurer tout au long de la carrière professionnelle. Ils sont en cela des travailleurs durablement précaires ;

2/ mais aussi parce que la pige est le lot de la plupart des journalistes débutants dans la vie active. Les discontinuités d'emploi sont le fait de jeunes gens plutôt que d'adultes et sont aussi banalement des étapes vers l'emploi. La majorité des journalistes connaissent un passage en début de carrière par le marché secondaire, représenté par le système de pige, avant d'intégrer éventuellement un marché primaire avec un emploi stable. Pour les jeunes pigistes, la pige est un état de passage obligatoire mais qui mènerait vers le salariat.

Cependant, il semble que l'analyse en terme de segmentation ne donne pas pleinement satisfaction dans l'explication théorique du « phénomène pigiste ». En effet, le métier ne change pas que l'on soit pigiste ou permanent. Le travail de recherche d'informations et de rédaction reste le même. De plus, les pigistes et les titulaires ont souvent les mêmes diplômes et sont des travailleurs qualifiés alors que le travail précaire concerne principalement les moins qualifiés. Il apparaît donc que l'on ne peut classer simplement les pigistes sur le marché secondaire. On est donc en présence d'un marché paradoxal : apparenté à un marché secondaire par la flexibilité de la relation d'emploi, et à un marché primaire par la nature des qualifications, les salaires et la valeur de compétences. Les pigistes auraient plutôt une sorte de situation hybride dans laquelle ils se trouveraient sur le marché secondaire pour les conditions de rémunération et de sécurité d'emploi mais sur le marché primaire pour ce qui est des compétences, de leur qualification et du type de travail (activité intellectuelle).

Comme le soulignent Anne et Marine Rambach dans leur livre éponyme, les pigistes sont des « intellos précaires ».¹⁴ De plus, on constate que le nombre d'années de pige ne cesse d'augmenter

¹³ GAZIER B., (2003), « Le dualisme du marché du travail », in Allouche J., *Encyclopédie des Ressources humaines*, Vuibert, p386-393

¹⁴ Anne et Marine Rambach, (2001), *Les Intellos précaires*, Paris, Fayard.

pour un journaliste et la voie du salariat s'éloigne de plus en plus. Plutôt qu'un passage du marché primaire au marché secondaire, on peut davantage parler d'un système en trois étapes :

1. pige occasionnelle
2. pige forfaitaire
3. salariat

Il s'agirait pour les jeunes pigistes de passer d'une étape à une autre. Force est de constater aujourd'hui que l'étanchéité entre les paliers s'intensifie. La banalisation de la précarité du statut de pigiste est renforcée en ce que les nouvelles générations n'ont souvent d'autre expérience que l'instabilité et l'insécurité. Bien plus qu'une étape dans le parcours professionnel d'un journaliste, ce statut de pigiste tend à durer et à confronter de manière durable les individus à l'expérience de la précarité prolongée. Pour certains la précarité n'est plus seulement une étape mais un état. Voilà pourquoi l'analyse en termes de segmentation est éclairante mais pas suffisante. C'est pour cela que l'on peut solliciter une autre analyse théorique pour compléter l'interprétation théorique.

I-2. L'entreprise flexible d'Atkinson

Une étude économique plus récente du fonctionnement du marché du travail vient appuyer la théorie selon laquelle les pigistes constituent en partie un marché secondaire, non par des critères de faibles qualifications mais bien plus par des conditions de travail qui en font des *working poor*. En effet, John Atkinson a étudié les nouvelles stratégies des entreprises en matière d'organisation du travail. Dans un article publié en 1984 (in *Personnel Management*), Atkinson fait état de ses recherches en Ressources humaines et constate que les entreprises britanniques ont cherché à développer des modes d'organisation du travail de plus en plus flexibles. L'existence de trois types de flexibilités implique une rupture avec la structure hiérarchique classique de la firme.

Les trois types de flexibilité sont les suivantes :

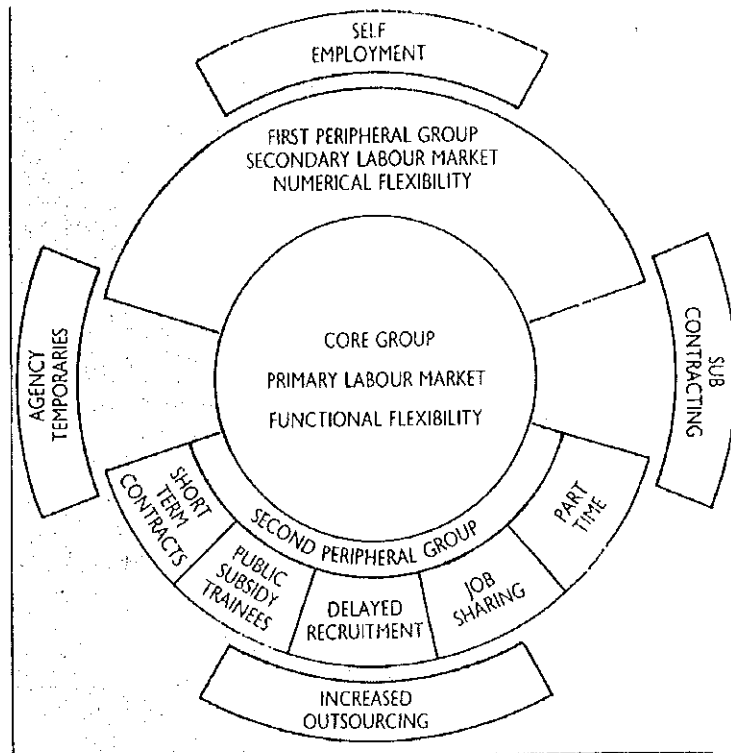
La flexibilité fonctionnelle : il s'agit d'une adaptation permanente des travailleurs aux changements de méthodes de travail.

La flexibilité numérique : elle consiste en l'ajustement du volume de la main-d'œuvre en fonction des variations de la demande de travail.

La flexibilité financière : le salaire s'établit en fonction de l'état du marché et non plus en fonction d'une grille de salaire déterminée à l'avance.

Pour ces employeurs, un changement dans l'organisation du travail est vu comme la meilleure façon de flexibiliser la gestion de la main-d'œuvre. En conséquence, un nouveau modèle d'emploi émerge dans lequel ces trois types de flexibilités sont mêlés. L'existence de différents groupes de travailleurs suppose ainsi la recherche de nouvelles politiques d'emploi. Atkinson présente les résultats de son analyse dans un schéma qui représente la nouvelle structure organisationnelle mise en place dans les entreprises anglaises (voir schéma ci-après).

Le modèle est simple : autour d'un noyau central qui regroupe les travailleurs en contrats à durée indéterminée gravitent des travailleurs qui ont une situation professionnelle plus précaire et instable (contrats à durée déterminée, contrats intérimaires, emplois publics,...)



(Tiré de la revue *Personnel Management*, 1984, août, p. 29)

- **Le core group**

Le noyau central est constitué de travailleurs à temps plein. Leurs qualifications et compétences permettent de promouvoir une flexibilité fonctionnelle. Ils appartiennent au marché primaire du travail et connaissent une sécurité de l'emploi, ont des perspectives de carrières et des rémunérations plutôt élevées.

- **Les peripheral groups**

Les travailleurs du premier groupe périphérique (*first peripheral group*) sont, comme dans le groupe principal, des employés à temps plein et qualifiés mais ils bénéficient d'une moins grande sécurité de l'emploi et ont de moindres opportunités de carrières. Il existe un turn-over important qui facilite la flexibilité numérique et permet un ajustement rapide de la main-d'œuvre face aux incertitudes du marché.

Les travailleurs du second groupe périphérique (*second peripheral group*) constituent une réserve de main-d'œuvre pour les entreprises désireuses de mener de front une flexibilité numérique et une flexibilité fonctionnelle.

Ces travailleurs ont des contrats de court terme (emplois publics, CDD, temps partiel), une sécurité de l'emploi, des perspectives de carrières et des rémunérations réduites.

En fonction de la taille du marché, le recours aux travailleurs des groupes périphériques sera plus ou moins grand. D'une façon générale, on peut donc séparer les travailleurs en deux catégories : ceux qui appartiennent au groupe principal et ceux qui y sont extérieurs. Les premiers bénéficient d'une sécurité de l'emploi, ont un accès facilité à la formation continue et peuvent ainsi être promus. Leur salaire est souvent déterminé par leurs performances individuelles plutôt que par des résultats de groupes. Dans le cadre de notre analyse, on peut ainsi constater que les journalistes permanents appartiennent à ce groupe principal. Pour les « extérieurs » la sécurité de l'emploi y est réduite et les employeurs sont plutôt réticents à engager des coûts de formation. Leur salaire est déterminé par un nombre d'heures effectivement travaillées bien plus que par des performances individuelles. Les conditions sont plutôt précaires. Les pigistes appartiennent à cette catégorie.

Atkinson constate que l'écart de conditions de travail et d'emploi de ces différents groupes de travailleurs ne cesse de s'agrandir. Au sein du noyau, la sécurité de l'emploi, les conditions de paiement et de promotion liées aux performances individuelles contrastent avec la précarité de la situation des travailleurs dans les groupes périphériques. Parce que les entreprises sont soucieuses de réduire leurs coûts et souhaitent une gestion plus souple de l'organisation du travail, le nombre de travailleurs stables tend de plus en plus à diminuer alors que celui des précaires ne cesse d'augmenter.

L'étude d'Atkinson vient donc préciser celle de Piore et Doeringer. Les journalistes titulaires et les pigistes n'appartiennent pas au même groupe. Pour autant, on ne peut pas classer les uns sur le marché primaire et les autres sur le marché secondaire de manière tranchée. Si les premiers bénéficient d'une sécurité de l'emploi, les seconds évoluent durablement dans un monde plutôt fragile et instable, indépendamment de leurs qualifications.

II. Un partage des tâches propre au secteur de la presse

II-1. Le rôle des correspondants

Le traitement de l'information nationale et internationale nécessite la collaboration de journalistes rémunérés à la pige. Il en est ainsi pour les correspondants dans les départements français, les DOM-TOM et à l'étranger. L'actualité n'est pas de même intensité dans toutes les régions et pays en même temps. Le travail du pigiste est donc essentiel.

Pour le traitement de l'actualité nationale, *Le Monde* dispose de plusieurs correspondants qui pigent pour lui (environ 80 correspondants). Le journal en a un dans chaque département. Dans 95 à 97 % des cas, ce sont des journalistes qui ont déjà un employeur principal : Radio France, France 3, ou une entreprise de presse quotidienne régionale.

Ces correspondants se divisent en trois groupes :

Un tiers d'entre eux est très réactif et propose des articles.

Un plus gros tiers est moins dynamique, moins réactif et ne réagit que quand on le sollicite. Cela s'explique aussi en raison de l'actualité qui peut être particulièrement calme dans leurs régions.

Un tiers encore plus important est dit « correspondants dormants ». Ils réagissent peu, voire pas du tout et sont peu sollicités.

Pour le traitement de l'actualité internationale, *Le Monde* fait appel à des « stringers » : ce sont des employés locaux (Australie, Japon,...). Ils sont soit payés à la pige, soit rémunérés forfaitairement quel que soit le nombre de piges qu'ils effectuent dans l'année (zéro comme cinq).

Tous sont utiles et ne peuvent en rien se substituer au travail des journalistes titulaires.

La division du travail entre les pigistes et les permanents s'expliquent donc aussi par une nécessité géographique du métier.

II-2. Le rôle de la spécialisation

Un organe de presse peut faire appel à plus ou moins de pigistes selon les thèmes d'actualité. Par exemple, lors d'événements sportifs précis (Coupe du Monde de football, Jeux Olympiques), les rédactions peuvent avoir besoin de collaborations de pigistes réputés pour leurs spécialités et leurs connaissances particulières dans la matière. Contrairement à un journaliste titulaire qui ne peut pas se spécialiser uniquement dans un domaine (car il écrit tous les jours pour le même journal et l'actualité n'est pas de même intensité pour chaque domaine tous les jours), le pigiste peut en revanche être très bon dans un secteur et écrire sur un même sujet pour plusieurs organismes de presse. Le pigiste travaille ainsi moins souvent mais peut écrire beaucoup d'articles à un moment donné, alors que le titulaire a un rythme de travail plutôt constant. Il écrit tous les jours quelque soit l'actualité.

II-3. Un secteur concurrencé

La presse écrite doit aujourd'hui faire face à une concurrence très forte. Tout d'abord au sein même de la presse : quotidiens entre eux mais aussi quotidiens contre hebdomadaires. Mais la presse écrite doit également faire face à l'essor de médias plus récents : la télévision, la radio et depuis peu, Internet. De plus, la montée des impératifs commerciaux au sein des groupes de presse oblige les rédactions « permanentes », souvent constituées d'équipes rédactionnelles restreintes, à faire de plus en plus appel aux pigistes. Un contrat de louage de services permet en effet de gérer plus soupagement la main-d'œuvre. Le système de rémunération à la pige convient pour adapter les besoins de l'organisme de presse aux fluctuations de l'activité saisonnière ou conjoncturelle, aux irrégularités d'activité. Ainsi, recourir aux pigistes s'inscrit comme une stratégie d'emploi pour les entreprises, en leur évitant des salariés surnuméraires.

En examinant les coûts d'une entreprise de presse, on comprend en quoi le recours aux pigistes est justifié dans un contexte de mauvaise conjoncture. La rédaction occupe 15 à 20 % des postes de coûts dans une entreprise de presse¹⁵. Ce sont pour l'essentiel des coûts fixes qui dépendent du nombre de journalistes, de leur rémunération, des effectifs et des moyens de la documentation, ainsi que des abonnements à une ou plusieurs agences (1 à 2 % des coûts en moyenne). Il faut noter qu'un réseau de correspondants à l'étranger pèsera sur les coûts, de même que l'intégration dans la rédaction de journalistes de renom (éditorialiste reconnu par exemple). Il est possible de développer la part des coûts variables en substituant, à des journalistes titulaires, des pigistes. Ces derniers seront plus ou moins sollicités selon la saison ou le niveau de la conjoncture.

Ces dernières années, nombre de postes de correspondants ont été confiés à des pigistes ou sont remplacés par l'envoi ponctuel d'un envoyé spécial. Or, le coût élevé de l'assurance de celui-ci (de l'ordre de 4600 euros par jour) conduit à contrôler au plus près la durée de sa présence sur le terrain.

¹⁵ Nadine Toussaint-Desmoulin, *L'économie des médias*, PUF, « Que sais-je ? », Paris, 1992.

Le Monde est le quotidien d'informations générales qui compte le plus de correspondants à l'étranger (une vingtaine). Voilà pourquoi beaucoup de ceux qui fournissent les correspondances sont pigistes.

Il y a une forte demande de la part des organes de presse de pigistes à l'étranger car cela est moins coûteux pour eux. En effet, l'entreprise doit prendre en charge le loyer, la voiture, l'assurance, la scolarité des enfants, un billet aller/retour pour toute la famille par an pour un journaliste permanent alors que le pigiste ne bénéficie d'aucun de ces avantages.

Répartition des coûts de quelques quotidiens (en %)

	Quotidiens	<i>Le Monde</i>	<i>Le Parisien</i>
Rédaction	15 à 20	20,3	23
Fabrication	20 à 30	23,1	17
Papier	10 à 15	9,9	12
Distribution	10 à 25	29,9	32
Promotion	1 à 2	1,8	9
Frais généraux, administratifs	13 à 21	19,4	7

Source : chiffres éditeurs ; Nadine Toussaint Desmoulins (1992)

L'objectif de réduction des coûts s'inscrit dans une logique de sous-traitance. L'idée est d'externaliser des services pour que l'entreprise diminue ses coûts. Recourir aux pigistes est une stratégie d'emploi car cela permet une plus grande flexibilité de la gestion de la main-d'œuvre pour répondre au plus près aux besoins du journal. Un collaborateur extérieur coûte moins cher à une entreprise de presse qu'un salarié fixe. Faire appel aux pigistes est donc une réponse au défi de réduction des coûts dans l'entreprise, nécessaire face à la concurrence entre groupes de presse et entre les divers médias.

Conclusion générale

En 1975, ils étaient 13 635. En 2005, ils sont plus de 35 000. En trente ans, le nombre de journalistes a presque triplé. L'attrait pour la profession n'est donc pas à démontrer. Par voie de conséquence, le nombre de pigistes a lui aussi augmenté puisqu'il représente aujourd'hui 17,7 % de l'effectif de la profession contre 9 % en 1995. L'organisation du travail au sein d'un organisme de presse se fonde donc sur la répartition des tâches entre d'un côté les pigistes dans la sphère de l'indépendance (autonomie, prise de risque, horizon plus court de la gestion de l'incertitude, et contrôle par les pairs) et de l'autre, les titulaires, appartenant à la sphère du salariat (liens de subordination, contrôle hiérarchique, sécurité du contrat à durée indéterminée et horizon de la carrière à long terme). Le bon fonctionnement d'un journal est donc assuré par un arbitrage entre division et coordination du travail parmi les acteurs en jeu. Que ce soit pour des raisons géographiques, matérielles, techniques ou encore spécifiques à la connaissance, les pigistes sont tout à fait utiles et leur collaboration à l'élaboration du projet collectif que représente un journal est essentielle.

Pour autant, si la nécessité du travail de journaliste rémunéré à la pige semble évidente, la multiplication (voire l'abus) du recours aux pigistes, principalement pour des raisons financières, n'est pas souhaitable dans un métier de référence comme celui de journaliste. Etre pigiste, c'est faire l'expérience de la précarité par une instabilité de l'emploi et une rémunération aléatoire. A statut précaire, information précaire ?

Références bibliographiques

Ouvrages et articles

- ALBERT P., (2004), *La presse française*, La Documentation Française
- ATKINSON J., (1984), « Manpower strategies for flexible organisations », *Personnel Management*, August, p. 23-31
- AUBERT C., (2005), *La précarité des journalistes rémunérés à la pige : assumée ou subie ?*, Mémoire de DEA, Université de Paris I, Panthéon-Sorbonne
- AUVRET P., (1994), *Les journalistes. Statut, responsabilités*, Editions Delmas
- BALBASTRE G., (2000), « Une information précaire », *Actes de la Recherche en Sciences sociales*, n° 131/132, mars, p76-85
- BENHAMOU F., (2004), *L'économie de la culture*, La Découverte, coll. Repères
- BLOCH L. et ESTRADE M-A., (1998), « Les emplois précaires sont-ils un marchepied vers les emplois stables en France ? » in *Pauvreté et exclusion*, T. Atkinson, M. Glaude, J. Freyssinet, C. Seibel (dir), La Documentation française, Conseil d'analyse économique, p125-130
- CAYROL R., (1991), *Les médias*, Paris, PUF, coll. « Thémis »
- CFPJ, (1992), *Les droits et les devoirs du journaliste*, textes essentiels, ed. CFPJ
- CHAMPAGNE P., (2000), « Le journalisme à l'économie », *Actes de la Recherche en Sciences sociales*, N°131/132, p3-7
- CHARON J-M., (2003), *Les Médias en France*, La Découverte, coll. Repères
- CHARON J-M., (1996), *La Presse quotidienne*, La Découverte, coll. Repères
- CINGOLANI P., (2005), *La précarité*, PUF, coll. Que sais-je ?
- CLERC D., (1995), « La division du travail », in *Alternatives Economiques*, n°127, mai, p58-60
- DERIEUX E., (1995), *Droit des médias*, Dalloz, Paris
- DURAND P., (1950), *Traité de droit du travail*, Librairie Dalloz, t. 2
- GAZIER B., (2003 a), *Tous « Sublimes ». Vers un nouveau plein-emploi*, ED Flammarion
- GAZIER B., (2003 b), « Le dualisme du marché du travail », in Allouche J., *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, p386-393
- GAZIER B., (2004), *Les stratégies des ressources humaines*, La Découverte, coll. Repères
- HOLLARD M., (1992), « Division du travail, organisation du travail et compétitivité », in *Travail, compétitivité, performance*, sous la direction de J. H. Jacot et F. F. Troussier, Economica, p251-260
- HUGHES E. C., (1996), *Le regard sociologique*, essais choisis, textes rassemblés et présentés par Jean-Michel Chapoulie, Editions de l'Ecole des hautes études en sciences sociales
- MARGLIN S., (1973), « Origines et fonctions de la parcellarisation des tâches », in *Critique de la division du travail*, Gorz A., Editions du Seuil, p41-90
- MENGER P.M., (2002), *Portrait de l'artiste en travailleur*, La République des idées/Seuil, 96p

- MICHON F., (1991), « La fin de la division du travail. Commentaires sur l'ouvrage de Kern et Schumann : La fin de la division du travail ? La rationalisation dans la production industrielle », in *Travail et Emploi*, n°49, p69-78
- MICHON F., (2002), « La flexibilité : un phénomène multidimensionnel », in *Les Cahiers de l'Institut d'aménagement et d'Urbanisme de la région Ile-de-France*, n°131-132, 4^{ème} trimestre 2001-1^{er} trimestre 2002 « Flexibilités, précarités, temps de travail, espaces de vie »
- MINTZBERG H., (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Editions d'Organisation
- NEVEU E., (2001), *Sociologie du journalisme*, La Découverte, coll. Repères
- NIZET J., (2003), « Henry Mintzberg : la coordination du travail », in Allouche J., *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, p1734-1739
- PETIT H. (2003), « Michael Piore : les marchés internes », in Allouche J., *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, p1769-1774
- PROST A., (1995), « L'évolution de la sociologie française du travail », in *Problèmes économiques*, n°2.450, 13 décembre, p1-9
- RAMBACH A. et M., (2001), *Les Intellos précaires*, Fayard
- SNJ, (2001), « Pigistes, mode d'emploi », supplément au *Journaliste*, publications du SNJ, 1^{er} trimestre
- TOUSSAINT-DESMOULINS N., (1992), *L'économie des médias*, PUF, coll."Que sais-je", Paris
- THOVERON G., (1997), *Histoire des médias*, Seuil, coll. Mémo, 20p

Sites Internet :

- Site du laboratoire de recherche Matisse à Paris 1 : <http://matisse.univ-paris1.fr/>
- Site de l'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région Ile-de-France : www.iaurif.org
- Site du syndicat national des journalistes : www.snj.fr
- Site du syndicat de journalistes usj-cfdt : http://www.usj-cfdt.fr/website/codtrav/codetrav_rtf
- Site de la commission de la carte d'identité des journalistes professionnels : www.ccijp.net
- Site de l'observatoire des médias : <http://www.acrimed.org/>
- Site de l'association pour la diffusion et le contrôle des médias : www.ojd.com

Nicolas Pélissier

La plume dans la toile

L'identité

des réseaux numériques

Nicolas Pélissier - Maître de conférences à l'Université de Nice, IUT Sophia Antipolis

Qu'est-ce qu'un journaliste ? Pas plus qu'il y a environ un siècle, lorsque le journalisme français s'est constitué en corps professionnel avec ses règles spécifiques de fonctionnement¹, la réponse à cette question n'est aisée. D'aucuns objecteront que le journaliste peut toujours se définir comme un professionnel de l'information qui dégage l'essentiel de ses revenus de ses activités au sein d'une entreprise de presse. Mais qu'est-ce qu'un "professionnel", lorsque l'on sait que des autodidactes font d'excellents journalistes, tandis que des diplômés d'Écoles conventionnées ne parviennent pas à réussir dans ce métier ? Qu'est-ce que "l'information", à l'heure où celle-ci n'est plus produite de façon monopolistique par les journalistes, et où les scientifiques en donnent une définition toujours plus métissée² ? Qu'est-ce qu'une "entreprise de presse", à l'heure où un particulier ayant de l'initiative peut produire de façon autonome et sérieuse son propre journal sur le web ? Notre propos n'est pas ici de revenir sur ces questions délicates³, qui suscitent encore de nombreuses et vives polémiques au sein des syndicats, organismes de formation, entreprises de presse et de la Commission Nationale Paritaire chargée, en France, de délivrer la "carte de presse"⁴.

Il s'agit plutôt, dans une démarche didactique, de rappeler les principales caractéristiques de l'identité journalistique puis, dans une perspective prospective, de s'interroger sur son actuelle mise à l'épreuve par les nouvelles technologies de l'information et de la communication, avant de conclure sur l'*élasticité identitaire* propre à la profession.

Une identité professionnelle complexe

Cette complexité, nous le verrons, résulte de l'hybridation progressive, dans le temps comme dans l'espace, d'activités sociales fort diverses. Cet enchevêtrement explique la dimension hétéronome d'une profession dont la définition identitaire vient au moins autant de l'extérieur (relations avec l'environnement) que de l'intérieur (déontologie). Nous proposons de résumer ses principales composantes au travers de quatre caractéristiques.

Tout d'abord, il s'agit d'une identité partagée, à la croisée des chemins d'autres activités. Autrefois difficilement séparable de la fonction littéraire, critique, voire scientifique⁵, le journalisme fait désormais bon ménage avec des activités gestionnaires, documentaires, publicitaires, voire technologiques. Cette position-carrefour a conduit les journalistes d'antan à exercer leur métier de façon concomitante avec d'autres, et amène aujourd'hui de nombreuses professions concurrentes à devenir *fournisseurs de contenus informationnels*, occupant ainsi le territoire traditionnel du journalisme⁶. De fait, cette identité partagée semble provenir de la *position sociale* un peu exceptionnelle du journaliste. Le sociologue Pierre Bourdieu va même jusqu'à évoquer à son sujet une *misère de position*, caractéristique de "tous ceux qui occupent une position inférieure et prestigieuse au sein d'un univers prestigieux et privilégié"⁷.

Toute son histoire montre ainsi que l'identité journalistique est *modulaire*, rarement stable, que ses frontières apparaissent toujours en mouvement. "Professionnels du flou", les journalistes ont régulièrement fait preuve d'une adaptabilité leur permettant d'absorber des chocs d'origine très

La plume dans la toile

Nicolas Pélissier

diverses, notamment les tentatives d'instrumentation et de manipulation émanant de divers pouvoirs (politiques, religieux, etc.) et les mutations technologiques engendrées par les avancées de la science⁸. Aujourd'hui, le défi à relever revient à gérer au mieux les contraintes générées par la triple pression exercée par "l'urgent, l'argent et les gens"⁹. Cette tâche n'apparaît pas moins complexe à assumer que les précédentes, davantage prométhéennes mais moins amples et mieux localisées. Pour Michel Mathien, ce statut à géométrie variable s'explique assez largement par les insuffisances, voire l'absence d'une forte régulation interne à l'image des codes déontologiques régissant certaines professions libérales. Cette lacune, selon l'auteur, ferait du journalisme une "profession inachevée"¹⁰.

Autre caractère marquant : l'identité des journalistes demeure avant tout une identité rêvée, produite par de grands discours à vocation mythologique. On peut ainsi élaborer, comme l'a fait le chercheur Jacques le Bohec¹¹, un véritable catalogue des "mythes professionnels" des journalistes : de "l'objectivité de l'information" à "la satisfaction de la ménagère de moins de cinquante ans", en passant par "la recherche de l'intérêt public" et "le garde-fou de l'idéal démocratique", ces acteurs se sont progressivement constitués un système mythologique fort et cohérent. Mais surtout, ils ont accumulé un patrimoine de valeurs transmissibles leur garantissant une reproduction sociale efficace et surtout une différenciation marquée par rapport à d'autres professions voisines et potentiellement concurrentes. Certes, ces mythes correspondent de moins en moins au vécu quotidien des professionnels. Cependant, ils fournissent au corps journalistique des outils efficaces de management identitaire et de clôture fonctionnelle au sein de rôles pré-définis et bien précis. Leur remise en cause équivaldrait, aux yeux des intéressés, à une sorte de crime de lèse-majesté (ainsi, journalisme, objectivité, justice et démocratie iraient forcément de pair...). Mais quoi de plus complexe à questionner que les catégories symboliques, surtout si celles-ci sont étroitement associées à des prescriptions morales¹² (la garantie du Bien public, de la Vérité, de l'Intérêt Général, etc.) ? Enfin, on peut penser l'identité journalistique, à la suite des travaux de Denis Ruellan¹³, comme éminemment

paradoxe, c'est-à-dire "tirillée" par des principes contradictoires dont la réalisation reste toutefois nécessaire à l'accomplissement professionnel. Le caractère plus ou moins technique de la profession offre une bonne illustration de cette tension. D'une part, certains travaux tendent à prouver que le journalisme demeure une profession difficilement codifiable et réductible à un traitement automatisé de type instrumental¹⁴, car sa matière de référence reste le langage humain, par définition imprévisible. D'autre part, les organismes de formation ainsi que les institutions spécialisées continuent de privilégier un discours de type "professionnaliste"¹⁵, c'est-à-dire présupposant l'existence d'un certain nombre de techniques professionnelles dont la maîtrise serait indispensable à l'exercice de la profession. Or, le journaliste expérimenté sait bien qu'une large partie de son activité demeure largement intuitive, largement irréductible à cette expertise technique. La réalisation de cet objectif contradictoire est loin d'être chose facile, et elle génère chez les journalistes de nombreuses pratiques paradoxales susceptibles de déboucher (comme nous l'avons montré dans de précédents travaux¹⁶ au sujet des relations des journalistes à leurs sources, leurs pairs ou leurs publics) sur des dysfonctionnements organisationnels constituant autant de freins au changement.

L'identité journalistique est donc une identité partagée, modulaire, rêvée et paradoxale, ce qui fait du journalisme une profession complexe à appréhender. Il reste alors à se demander comment les nouveaux réseaux numériques tendent aujourd'hui à bouleverser (ou non) cette identité.

Internet, révélateur et accélérateur de complexité

On sait désormais que, dans l'histoire, l'introduction de techniques nouvelles a modifié la façon de travailler mais aussi d'être-au-monde des journalistes. Souvent, elle a généré une rationalisation et une meilleure organisation des tâches : cela a été le cas de l'informatisation des rédactions dans les années 1970-1980¹⁷. Avec l'apparition d'Internet, va-t-on assister à une simplification ou une complexification de la profession, voire à une déstabilisation en profondeur de celle-ci ?

Nicolas Pélissier

La plume dans la toile

Sur ce point, on peut déjà constater un alourdissement parfois écrasant des contraintes que les nouvelles technologies du *temps réel* font peser sur les professionnels, tant ceux de l'élite que ceux qui travaillent à la base de la pyramide de production. Loin des discours claironnés et des prophéties à vocation auto-réalisatrice, se trouve la réalité des pratiques professionnelles. Or, celle-ci est plutôt décevante au regard des enjeux très puissants de la communication multimédia et de l'émergence possible d'une société de l'information.

Ainsi, à la différence de l'informatique au cours de la décennie précédente, il ne semble pas que les NTIC aient changé en profondeur les habitudes de travail d'une majorité de journalistes français : dans l'essentiel des rédactions, seule une minorité active (plutôt jeune, diplômée et créative) est concernée par ces nouveaux outils.

Dans certains cas de filialisation, cette minorité reste tout simplement séparée et isolée des autres membres de la rédaction, pour lesquels Internet demeure davantage un problème qu'une solution. Bien souvent, cette avant-garde technologique demeure avant tout fascinée par l'outil en soi et pour soi. Elle développe alors une *compétence logicielle*, certes utile, mais insuffisante si l'on considère que le multimédia représente davantage qu'une simple technique supplémentaire à la disposition des producteurs et diffuseurs. Dans certains cas, même, on a pu observer que ces journalistes "qui ont accompli le virage" finissent tout simplement par abandonner leur vocation initiale, au profit d'activités relevant davantage du management, de la communication et de l'ingénierie informatique. Et lorsqu'ils demeurent fournisseurs de contenus, il s'agit davantage, comme l'ont montré de nombreux travaux québécois¹⁸, d'une info-service de type ludique et utilitaire.

Ainsi, l'introduction des réseaux numériques n'a pas souvent suscité une véritable réorganisation en profondeur

des structures de production (*re-engineering*). Une étude réalisée en Amérique du Nord¹⁹ montre plutôt l'apparition de dérives et de dysfonctionnements préoccupants : aggravation de la dépendance des acteurs rédactionnels vis-à-vis de nouvelles "techno-hiérarchies" ; nouveaux impératifs de rentabilité liés à l'information en continu et aggravant les pressions hiérarchiques sur les salariés ; travail supplémentaire pour des acteurs journalistiques qui ne sont pas toujours rémunérés en conséquence ; émergence d'une nouvelle élite qui ne sera pas forcément la plus compétente et la plus éthique, mais la plus habile pour naviguer sur le réseau ; nécessité de prendre du temps pour "répondre en temps réel" aux requêtes et réactions du public ; enfin, accentuation d'un mouvement actuel de précarisation de pigistes de plus en plus amenés à se délocaliser, à se concurrencer et à se transformer en "représentants de commerce" des nouvelles. Ces dérives sont d'autant plus compréhensibles que l'introduction d'Internet dans les rédactions n'a pas vraiment été préparée, discutée et négociée, et que la généralisation de son usage reste souvent un non-dit (et non-pensé...) dans les relations sociales internes²⁰. Mais comment expliquer ce décalage entre discours et réalités ? Il nous semble alors pertinent de revenir aux questions d'identité.

Nous avons précisé que celle-ci était, tout d'abord, *partagée et modulaire*. Or, ces deux caractères de l'identité journalistique se trouvent considérablement renforcés par l'arrivée et la diffusion de l'Internet dans la profession. En analysant un certain nombre de sites d'information et en menant certaines recherches sur le terrain du local, certains auteurs²¹ ont bien montré que, dans ce domaine précis de l'information en-ligne de proximité, les journalistes "classiques" étaient en voie de marginalisation. Au nombre de ces *new comers*, figurent tout d'abord les grandes multinationales de l'Internet qui, après s'être décentralisées au niveau des États-nations, s'intéressent depuis peu à l'échelle du local. On peut aussi évoquer le cas des grands opérateurs nationaux de télécommunications (en France : Vivendi, Bouyghe, France Télécom et sa filiale Wanadoo...) qui souhaitent s'impliquer, au-delà de la fourniture d'accès, dans la production et donc la maîtrise de l'information

La plume dans la toile

Nicolas Pélissier

locale et régionale. Outre ces hyper-structures, à un niveau davantage micro-économique, se multiplient désormais des initiatives en provenance des collectivités locales, des associations désirant agir dans une perspective citoyenne d'agora électronique, mais aussi des *start up* lancées par des aventuriers du web et des informaticiens chevronnés entendant bien se mesurer sur le réseau avec les médias et les journalistes plus traditionnels (voir *Webcity* ou *Vianice*). Ces différents acteurs extra-médiatiques sont d'ailleurs en train de se rapprocher, dans une perspective oligopolistique de *cartellisation*, du territoire des réseaux électroniques locaux et de mise en place d'un monopole de fait sur le marché de l'information locale en ligne.

Ainsi, l'arrivée d'Internet dans le champ de l'information tend à brouiller les pistes, notamment à rendre encore plus perméable la frontière entre information éthique, au service de l'intérêt général, et information stratégique, au service des intérêts particuliers, politiques ou commerciaux, locaux, nationaux ou transnationaux.

Or, sur ce terrain glissant de la "fourniture de contenus" (le plus souvent stratégiques, ludiques ou utilitaires), le journaliste est-il le mieux placé au regard du savoir-faire plus ancien des spécialistes en marketing et veille technologique, communication institutionnelle et traitement des bases de données ? Rien n'est moins sûr...

Au regard du caractère *mythologique* de l'identité journalistique ensuite, Internet va-t-il permettre de réaliser et concrétiser un certain nombre d'utopies professionnelles ? Prenons par exemple le cas de l'un des mythes les plus récurrents et structurants de la profession : l'*objectivité de l'information*. Sur ce point précis, la valeur ajoutée de la communication multimédia apparaît en effet ambivalente. En théorie, Internet devrait favoriser une plus grande objectivité du journaliste. Ce dernier aura moins tendance à proposer au public une construction hyper-personnalisée

de la réalité ("angle d'attaque"). Un seul éclairage ne suffira plus. On ne fera, plus modestement, que proposer au cyberlecteur un éventail de produits informationnels sur lequel il viendra s'approvisionner. Il ne s'agit plus, donc, d'imposer au lecteur une vérité pré-construite, mais de le laisser cheminer sur des sentiers, certes balisés, mais permettant de "se faire une idée plus large" d'un problème complexe. On peut citer à cet égard le travail très intéressant accompli par le site de *Libération* pendant le conflit du Kosovo, qui a conduit le cyberlecteur à "aller voir" par lui-même les sites des parties en conflit de façon à "entendre" les arguments de chacune d'entre elles (connexion "directe" à la source... ou plutôt à des sources antagoniques). Va-t-on en conséquence vers un journalisme enfin plus objectif ? La réalité est plus complexe, car Internet reste avant tout le média du *one-to-one*, celui d'une subjectivité projetée à l'infini par des liens spéculaires et atténuée par des formes nouvelles d'intersubjectivité virtuelle. D'une part, du côté du journaliste, la subjectivité demeure, mais se trouve déportée sur la partie "amont" de l'activité journalistique : le recueil et le traitement de l'information. Quelles sources proposer au lecteur ? Quelles "balises" placer pour faciliter son cheminement ? D'autre part, en ce qui concerne la diffusion de l'information (partie "aval"), le journaliste abandonne son rôle traditionnel de médiateur, concurrencé par de nouveaux et puissants "moteurs" de diffusion mus par des intérêts marchands ainsi que par les systèmes d'information pilotés par les institutions elles-mêmes (entreprises, administrations locales, etc.). Bref, la subjectivité s'en va progressivement "par la petite porte" ... pour revenir en force par la grande .

En ce qui concerne enfin la dimension paradoxale de l'identité journalistique, Internet peut être ici encore perçu comme un catalyseur de complexité. Limitons-nous à l'illustration de notre propos par le cas des interactions entre le journaliste, les sources (amont) et le public (aval). En ce qui concerne les *sources*, tout d'abord, Internet est facteur à la fois d'autonomisation et de dépendance accrues des journalistes. En tant qu'assistant de recherche, il revalorise leur fonction documentaire, liée à la collecte de l'information. Il facilite l'accès aux bases de données, aux archives, à la

Nicolas Pélissier

La plume dans la toile

littérature spécialisée. Parmi les outils à sa disposition, des sites spécialisés (*Presse en ligne en France*), des serveurs de mise en relation avec des experts (*Profnet* ou *Expernet* aux États-Unis), des listes d'envoi spécialisées (*J-liste* en France) ou des "salles commerciales" (*Internet Newsroom* aux États-Unis) proposant l'aide d'un documentaliste professionnel. Sans oublier les nouvelles technologies de "poussée" permettant de faire remonter l'information de la source vers le médiateur : par exemple, les services "à domicile" offerts par l'entreprise californienne Pointcast ou l'entreprise canadienne NewsWire. Mais cette tendance à l'autonomisation s'accompagne aussi d'une dépendance croissante du journaliste vis-à-vis des sources institutionnelles, dominantes sur le cyberspace car produites et contrôlées par les institutions étatiques et les grands groupes des industries culturelles.

Pour ce qui est de ses relations au public, on peut de même prévoir qu'Internet va à la fois rapprocher et éloigner le journaliste. Rapprocher parce qu'il permet, de par ses possibilités inédites d'interactivité, d'offrir de nouvelles formes de dialogue (courrier électronique, forums, listes de diffusion...) entre le journaliste et son public. Les besoins et la demande de ce dernier pourraient ainsi être mieux prises en compte. Il s'agira de fournir un contenu attendu dont la mesure sera constatée en temps réel. Cette mutation s'explique par le fait qu'Internet n'est pas un média de masse mais plutôt celui des télécommunications interpersonnelles. Entre la présence physique et la distance, il produit de nouvelles modalités de télé-présence²² relativement inédites, et qui compliquent d'ailleurs le réglage de distance avec le public. En outre, une certaine minorité active sur l'Internet, héritière des bourgeois encyclopédistes du XVIII^e siècle, peut même déjà se passer des journalistes, puisqu'elle sait de manière autonome, sans avoir besoin de médiateurs institués, obtenir l'information personnalisée qui lui convient. C'est le principe paradoxal de "l'auto-médiation"²³. Mais celle-ci peut être interprétée négativement

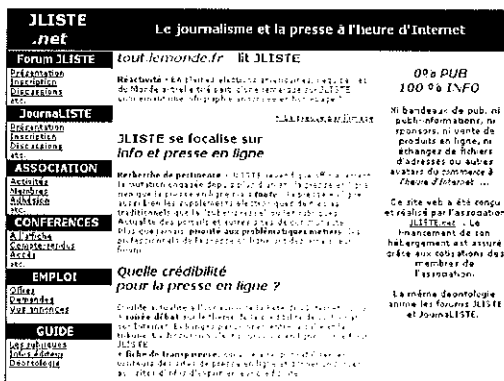
comme une désintérmédiation, le journaliste perdant son statut de garde-barrière (*gate keeper*) enraciné dans un territoire (national, local) pour devenir un accompagnateur de nouvelles sans frontières au visage souriant. On en vient donc au constat suivant : Internet rend à la fois plus "présent" le journaliste auprès de son public, mais simultanément il l'éloigne... jusqu'au risque de le faire disparaître.

Journaliste ou... ?

On le voit, l'information, avec le Net, n'est plus l'apanage du journalisme, la première ne se confond plus avec l'autre. En France, d'ailleurs, les organisations professionnelles, notamment syndicales, ne manquent pas de s'interroger sur ce point. L'étude de leur littérature (à travers notamment les débats souvent passionnés sur la question des droits d'auteur en ligne) tendrait même à montrer qu'un nombre non négligeable d'entre elles ne sont pas prêtes à entériner une évolution de la profession vers une fonction technico-commerciale de "fourniture

d'accès". La Commission de la Carte, de plus en plus sollicitée par des sites-portails désireux d'attribuer un statut journalistique aux rédacteurs qu'ils embauchent, tente elle aussi de clarifier le débat en essayant de distinguer entre "vrais" et "faux" journalistes en ligne²⁴, mais les problèmes qu'elle soulève pose autant de difficultés, sinon davantage, que ceux suscités par l'évolution de la presse hors-ligne depuis une à deux décennies.

On ne peut finalement que constater la très grande *élasticité identitaire* de la profession. Celle-ci n'a jamais, on le sait, formé un bloc homogène. Mais Internet nous révèle son hétérogénéité de manière encore plus criante. Plus que jamais, la question des *frontières* de la profession est d'actualité. Peut-on se contenter de les "refermer", comme le font certaines entreprises de presse qui entendent se positionner comme uniques portails d'accès à un type d'informations ? Ce serait à la fois préjudiciable et inefficace. Les enquêtes²⁵ le confirment : le journalisme demeure une *profession ouverte*, et cette plasticité est une force pour elle,



La plume dans la toile

Nicolas Pélissier

un élément moteur de son identité à long terme. La mise en ligne de l'information signifie pour le moment une perte de pouvoir des journalistes professionnels. Mais si ceux-ci admettent les reconfigurations actuelles au lieu de les occulter et tentent de préserver leur originalité sociale par d'autres moyens que le repli sur soi, alors se mettra peut être en place un phénomène de ré-intermédiation qui fera du journaliste l'un des principaux artisans de la construction d'un cyberspace que l'on est en droit d'espérer plus ouvert et démocratique.

Notes :

1. Sur ces aspects, voir D. Ruellan, *Les "pros" du journalisme*, Rennes, PUR, 1997.
2. Voir D. Bougnoux, *L'information contre la communication ?*, Paris, Hachette, 1995.
3. Pour plus d'approfondissements, voir Michel Mathien et Rémy Rieffel, (dir.), *L'identité professionnelle des journalistes*, Strasbourg, Alphascom/CUEJ, 1995.
4. Seul document "officiel" qui légitime l'appartenance au corps des professionnels du journalisme, du moins en France depuis la loi du 29 mars 1935. Voir sur ce point D. Ruellan, *Le professionnalisme du flou : identité et savoir-faire des journalistes français*, Grenoble, PUG, 1993.
5. Voir J-F. Lacan, M. Palmer et D. Ruellan, *Les journalistes : stars, scribes et scribouillards*, Paris, Syros, 1997.
6. Voir N. Pélissier et D. Ruellan, "Le journaliste pris dans la toile : les réseaux numériques, accélérateurs paradoxaux ?", Actes du 16^e Congrès International de l'Association Française de Marketing, Montréal, Canada, 18-20 mai 2000, pp. 645-655.
7. P. Bourdieu, *La misère du monde*, Paris, Minituit, 1993, p. 11. Point de vue repris par la suite dans l'ouvrage *Sur la télévision*, Paris, Liber, 1996.
8. M. Palmer, *Des petits journaux aux grandes agences*, Paris, Aubier, 1983. Voir aussi Marc Martin, *Médias et journalistes de la République*, Paris, Odile Jacob, 1997.
9. D. Bougnoux, op.cit., 1995.
10. M. Mathien, op.cit.
11. J. Le Bohec, *Les mythes professionnels des journalistes*, Paris, L'Harmattan, 2000.
12. Voir B. Libois, *Ethique de l'information*, Bruxelles, ULB, 1994.
13. D. Ruellan, op.cit., 1993.
14. Voir G. Cornu, "De quelques points communs entre intelligence artificielle et journalisme", *Bulletin du CREIF*, n°7, mars 1990.
15. D. Ruellan, ibid.
16. N. Pélissier, "La surexposition aux paradoxes pragmatiques : force ou faiblesse de la profession journalistique ?", in Claude Le Boeuf (Dir.), *Rencontre de Paul Watzlawick*, Paris, L'Harmattan, 1999, pp. 181-207.
17. D. Ruellan et D. Thierry : *Presse locale et nouveaux réseaux d'information*, Paris, L'Harmattan, 1998.
18. Voir par exemple F. Demers, "Que reste-t-il du journalisme politique ?", in *Médias et journalisme dans un environnement en mutation*, 2^e Séminaire franco-québécois, Paris, Institut Français de Presse, Université Paris II, 6-7-8 juin 2000.
19. Voir C. Deleu, F. Demers et M. Paradis, Dossier "Internet, les médias et les journalistes : les expériences nord-américaines et françaises", *Les Cahiers Médias*, n°4, Québec, 1998.
20. N. Pélissier et N. Romain, "Journalisme de presse écrite et nouveaux réseaux d'information : reconfigurations théoriques et études de cas", *Les Cahiers du Journalisme*, n°5, décembre 1998, pp. 173-196.
21. Appartenant au réseau de chercheurs travaillant sur le thème "L'information locale en-ligne" coordonné par l'Université de Rennes I (IUT de Lannion/ONTICM/CRAP/CNRS).
22. Voir J-L. Weissberg, *Présences à distance*, Paris, L'Harmattan, 1999.
23. Concept en forme d'aporie proposé par Jean-Louis Weissberg, ibid.
24. Ainsi, le journaliste en-ligne doit remplir les mêmes conditions que le journaliste classique (être safarié d'une entreprise qui tire l'essentiel de ses revenus du commerce des informations, avoir à titre principal une mission d'information à l'égard du public, réactualiser ses productions de façon périodique, s'insérer dans une structure journalistique de type rédactionnelle, etc.) mais il doit, en plus, être obligatoirement rattaché à la Convention Collective Nationale de Travail des Journalistes.
25. Voir l'enquête nationale CRAP/IFP synthétisée par D. Ruellan et D. Marchetti, *Devenir journalistes : sociologie de l'entrée dans la profession*, Paris, La Documentation Française, 2001.



CAIRN

CHERCHER, REPÉRER, AVANCER

DE LA PARFAITE ADÉQUATION DU JOURNALISME À LA "SOCIÉTÉ DE L'INFORMATION"...

Patrick-Yves Badillo

GRESEC | « Les Enjeux de l'information et de la communication »

2005/1 Volume 2005 | pages 9 à 17

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-les-enjeux-de-l-information-et-de-la-communication-2005-1-page-9.htm>

Pour citer cet article :

Patrick-Yves Badillo, « De la parfaite adéquation du journalisme à la "société de l'information"... », *Les Enjeux de l'information et de la communication* 2005/1 (Volume 2005), p. 9-17.

Distribution électronique Cairn.info pour GRESEC.
© GRESEC. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

De la parfaite adéquation du journalisme à la « société de l'information »...

Article inédit. Mis en ligne le 3 avril 2006.

Patrick-Yves Badillo

Patrick-Yves Badillo est professeur en Sciences de l'information et de la communication à l'université de la Méditerranée (Aix-Marseille 2), où il dirige Medi@Sic (Laboratoire de recherche sur les médias, l'information et la connaissance) ; il a la responsabilité du Master Recherche interuniversitaire Aix-Marseille 1, 2 et 3 « Sciences et technologies de l'information et de la communication et médiation des connaissances ». Il dirige l'EJCM (École de journalisme et de communication de Marseille).

Thèmes d'intérêt : médias et nouveaux médias (analyse des médias, du journalisme, d'Internet, des télécommunications, économie des médias). Médiation des connaissances. Innovation. « Société de l'information » et connaissance. Pour plus d'information : <http://www.mediassic.univ-mrs.fr/>.

L'auteur remercie très vivement un rapporteur anonyme pour les corrections qu'il a suggérées.

Plan

L'euphorie vis-à-vis des TIC et de la « société de l'information » marque aussi le journalisme

TIC, médias et journalisme : la déchirure ?

Conclusion

Références bibliographiques

Dans le contexte de la « société de l'information et de la connaissance », l'accès à l'information et la communication constitue probablement l'un des enjeux les plus importants de ce début de XXI^{ème} siècle. Alors qu'aujourd'hui près de 20 % la population mondiale est illettrée, on estime que le citoyen américain passe en moyenne, en 2004, environ dix heures par jour, et dépense près de 800 dollars par an, pour être informé et profiter des possibilités de l'industrie de *l'entertainment*. Les statistiques disponibles donnent les chiffres suivants : le consommateur américain moyen passe 9 h 35 par jour en liaison avec les médias selon la décomposition suivante (Source : *Advertising Age*, 2006 ; les temps incluent des aspects « multi-tâches » comme par exemple regarder la télévision et consulter le Web en même temps) : TV 256 minutes ; radio 160 minutes ; Internet 31 minutes ; journaux 29 minutes ; musique enregistrée 29 minutes ; magazines 20 minutes ; livres 17 minutes ; DVD & VCR préenregistrés 14 minutes ; jeux vidéo 14 minutes ; contenu sur les mobiles 3 minutes ; théâtre 2 minutes.

On peut remarquer que ces statistiques ne distinguent nullement ce qui relève de l'information et ce qui est de l'« *infotainment* ». On peut craindre qu'en réalité l'*infotainment* ne prenne le pas sur l'information, avec une part très faible des « médias » à fort contenu en information et en « connaissance » comme les journaux, les livres ou les magazines réduits à la portion congrue.

En parallèle, la poussée d'Internet, du moins en termes du nombre de connexions, est indiscutable. En 2005 environ 163 millions d'Américains sont maintenant en ligne, ce qui représente 74 % de la population.

Plus de technologie, plus de réseaux, plus d'information, plus de connaissance, plus de démocratie : l'équation paraît simple et pertinente. Le journalisme épouserait parfaitement la dynamique favorable de la « société de l'information »... Mais, au-delà de l'euphorie, il faut bel et bien s'interroger sur la déchirure entre les technologies de l'information et de la communication (TIC), les médias et le journalisme.

L'EUPHORIE VIS-À-VIS DES TIC ET DE LA « SOCIÉTÉ DE L'INFORMATION » MARQUE AUSSI LE JOURNALISME

L'irruption des TIC et les mutations sociales dans les médias : des canuts à l'introduction de l'ordinateur dans les rédactions

Dans tous les secteurs, et à toute période, l'irruption des nouvelles technologies a provoqué des mutations profondes. L'exemple de la révolte des canuts de Lyon qui détruisaient les machines au XIX^{ème} siècle est une référence bien connue. Pourtant l'essor des technologies de l'information et de la communication dans le domaine des médias reste souvent synonyme de l'apparition d'Internet, qui « transcenderait » l'information. Avec Internet, l'information sous forme de bits « neutres » et « objectifs » circulerait de façon fluide ; elle serait synonyme de démocratie et de richesses « illimitées ». Pourtant, ce monde sans friction est évidemment une utopie. Comme dans l'histoire des canuts les médias ont connu à différentes périodes et notamment dans les dernières décennies des innovations technologiques importantes qui se sont accompagnées de mouvements sociaux plus ou moins amples. Ainsi, lors d'une conférence à l'École de journalisme et de communication de Marseille en octobre 2003, Serge July indiquait l'épisode brutal de l'introduction de l'informatique dans un quotidien américain. Alors que ce quotidien s'était équipé de façon ultramoderne, les patrons de presse furent confrontés à une violente fronde des employés. En quelques heures l'essentiel du parc informatique fut brisé, à l'aide de ces petites haches qui servent en cas d'incendie : les moniteurs informatiques volèrent en éclats. Dès lors, le journal procéda de façon radicale : mise en retraite anticipée de tous les salariés qui le souhaitaient, et introduction confirmée et accélérée des technologies de l'information, en l'occurrence d'un parc informatique au coeur du système d'information. Ainsi, la presse américaine avait réglé, parfois de façon brutale, mais rapide, cette question de l'introduction des technologies de l'information alors que le problème a été longtemps lancinant, voire paralysant, dans la presse française.

La technologie change-t-elle la façon de travailler des journalistes, voire contribue-t-elle à modifier, peut-être radicalement, le contenu journalistique ?

Malgré l'épisode précédemment évoqué, d'une façon générale, prévaut une euphorie largement répandue par rapport au rôle des technologies de l'information et de la communication dans le domaine du journalisme. Internet est devenu le coeur des nouveaux médias, voire des médias. L'accès à une information globale, le reportage instantané, l'interactivité, le contenu multimédia provoquent la plus formidable transformation du journalisme depuis le XIX^{ème} siècle, comme le note John Vernon Pavlik (2001), Directeur du *Center for New Media* de la *Colombia University*. Il est clair que les technologies modifient le travail du journaliste. La façon dont les problèmes sont appréhendés est forcément influencée par les technologies. Est-ce que cela modifie le contenu journalistique lui-même ?

John Vernon Pavlik donne l'exemple de l'omni caméra à 360 degrés. Elle permet au journaliste de tout filmer sans avoir à se préoccuper de l'angle de prise des vues. Par conséquent, sans aucune attention, le journaliste peut capter l'ensemble de l'information disponible en un endroit donné. Pavlik cite la tragédie de Waco. Cette tragédie est intervenue au Texas en 1993. Le 28 février 1993 les autorités américaines essaient d'arrêter différents membres de la secte des Davidians et leurs leaders. À ce moment-là plusieurs agents des forces de l'ordre et plusieurs membres parmi les Davidians furent tués ou blessés. Lorsque le siège prit fin presque deux mois plus tard plus de 80 membres des Davidians furent tués après des échanges de feux violents. Alors que CNN était présente en permanence pendant près de deux mois, la chaîne d'information n'a pas capté le

dénouement de cet événement. Pavlik en déduit que si CNN avait utilisé une omni caméra, elle n'aurait en aucun cas manqué l'enregistrement de ce moment critique. De nombreux exemples peuvent être donnés illustrant l'impact des technologies de l'information sur l'enregistrement de l'information par les journalistes. On peut imaginer ce qui se serait passé si l'assassinat de J. F. Kennedy avait été filmé avec une omni caméra...

John Vernon Pavlik cite aussi l'exemple de la guerre du Kosovo. Quelques reportages ont pu être obtenus avec les nouvelles caméras numériques plus compactes. Les journalistes ont ainsi pu filmer sans être repérés par les autorités qui n'auraient pas manqué d'interdire les prises de vue. Pavlik ajoute qu'avec une omni caméra le film clandestin aurait été d'une qualité bien supérieure ; des informations qui ont probablement échappé aux caméras traditionnelles auraient pu être captées.

Selon John Vernon Pavlik (2001, p. 3), Internet est le médium des journalistes : « Internet non seulement intègre toutes les capacités des vieux médias (le texte, l'image, les graphiques, l'animation, audio, la vidéo, le rendu en temps réel) mais offre un large spectre de nouvelles capacités permettant l'interactivité, l'accès à la demande, le contrôle des usages, l'adaptation aux besoins individuels des consommateurs ».

Hyperliens, surf sur le Web : la démocratie augmente de façon proportionnelle avec les débits des réseaux

Avec les hyperliens sur les sites Web le public peut choisir l'information qui l'intéresse, l'approfondir en allant consulter des dossiers. Une nouvelle forme de journalisme prend place dans un contexte beaucoup plus riche, que ce soit d'un point de vue historique, politique ou culturel.

La richesse de l'hypermédia permet de lier des nouvelles journalistiques à des dossiers approfondissant les thématiques. Ainsi, grâce aux TIC, un monde idéal du journalisme apparaît :

- le lecteur navigue et surfe sur les informations ;
- le lecteur dispose de dossiers approfondissant une thématique, avec des illustrations, des graphiques, des vidéos ;
- la fonction d'*agenda setting* du journaliste devient centrale ;
- le lecteur a une information personnalisée et contextualisée.

Les nouveaux outils se développent : il est possible de saisir l'information par l'image, ou encore par la voix (Web vidéo, reconnaissance vocale). La station de travail du journaliste devient mobile. Le journaliste peut vérifier l'information en direct et interroger des bases de données, tout en procédant à l'enregistrement numérique.

Les nouveaux médias seraient censés fournir une meilleure information aux citoyens :

- un journalisme civique serait en train de se développer grâce à Internet ;
- l'accès électronique à l'information permettrait de vérifier certaines données et certains discours des hommes politiques en temps réel ;
- les citoyens pourraient accéder directement eux-mêmes aux sources d'information.

Ainsi ce nouveau journalisme permettrait une diffusion nouvelle de l'information grâce aux technologies adéquates. Aux États-Unis, le *Telecommunication Act* de 1996, grâce à ses effets bénéfiques et à la libéralisation, est à l'origine, selon J. V. Pavlik, de l'augmentation des débits et donc de l'accroissement des flux d'informations. La libéralisation des télécommunications étant la pierre angulaire de cette nouvelle fluidité de l'information, la causalité devient tout simplement la suivante : les technologies de l'information et de la

communication permettent l'augmentation des débits sur les réseaux ; cela augmente la quantité d'informations et par voie de conséquence c'est la démocratie elle-même qui se trouve renforcée. En d'autres termes, la démocratie est proportionnelle aux flux de bits que les réseaux sont capables de transporter. Si l'on a des doutes sur cette causalité, on peut rapidement être rassuré : l'intelligence est au coeur du système. Les agents intelligents, en l'occurrence les logiciels qui cherchent, trient, sélectionnent l'information, éventuellement alertent l'internaute, sont susceptibles d'aider le journaliste et doivent permettre, si nécessaire, de le rendre intelligent...

TIC, MÉDIAS ET JOURNALISME : LA DÉCHIRURE ?

Plus d'informations, moins d'attention

Si les TIC accélèrent la production, la diffusion d'informations et son acheminement, il n'en demeure pas moins que l'information n'est pas un problème quantitatif mais bien un problème qualitatif. Comme l'a écrit Herbert Simon, prix Nobel d'économie, l'abondance d'information engendre une pénurie d'attention. Les journalistes, plus encore que le grand public, sont soumis à une avalanche exceptionnelle d'informations. Dès lors ils ne peuvent plus que produire vite une information dans un contexte où l'absence d'attention prévaut.

Plus de technologie, mais moins de production d'informations ?

L'information de base est produite par les agences qui ne représentent en France que 3,1 % des journalistes en activité. Il conviendrait de s'interroger sur la source et la production d'informations. À quoi sert d'avoir une omni caméra en Irak ? La technologie ne sert strictement à rien si le journaliste n'a pas la capacité d'être présent sur le terrain ! Que devient dans ce contexte le journaliste d'investigation ? On sait pertinemment qu'une enquête ne se réalise que grâce à un carnet d'adresses, aux connaissances du journaliste. Le meilleur ordinateur du monde ne permettra pas un seul contact efficace !

Le rôle des journalistes : le message, c'est le journaliste ?

La nouvelle, l'information journalistique constituent la sève fondamentale qui alimente la « société de l'information et de la connaissance » : ce n'est plus l'architecture des moyens de communication (les réseaux) qui est essentielle, mais bien le contenu de l'information et les transmetteurs humains de l'information.

Pourtant, d'une part on reste hypnotisé par les infrastructures de réseaux, et d'autre part les médias et le journalisme semblent avoir un rôle tout à la fois important et subalterne. Le journalisme est considéré comme important car dès qu'une information est mal analysée, mal présentée, les journalistes sont critiqués et condamnés de façon virulente. Dans le même temps le métier de journaliste est considéré dans l'opinion publique comme un métier peu fiable (on peut se référer au sondage de *Télérama* réalisé chaque année en France, où la côte de popularité des différents métiers est comparée), et dans tous les cas pour lequel on n'a en aucune façon un respect équivalent à celui que l'on peut avoir pour un médecin, un cardiologue par exemple.

Le journalisme est donc important, mais, paradoxalement, comme pour d'autres réseaux (télécommunications...), les investissements réalisés dans le contenu, dans les médias, sont infinitésimaux par rapport à ceux consentis dans les infrastructures de réseaux. Il est à noter qu'à l'origine les réseaux transportaient une matière physique : de l'eau, du gaz, de l'électricité. Avec le téléphone, un contenu immatériel est apparu, mais il était en quelque sorte « fabriqué » par les usagers qui « remplissaient » les tuyaux par leurs conversations téléphoniques. Avec l'ère des nouveaux médias – le câble, le satellite, Internet, etc. – les

réseaux sont devenus ambivalents : infrastructure technologique d'une part (avec des commutateurs, des logiciels, des stations d'émission et de réception, des milliers de kilomètres de fibre optique...), mais aussi, d'autre part, vecteur, porteur de contenu et de sens. Or, le déséquilibre économique reste marqué : les sommes investies en faveur de l'infrastructure technologique sont considérables par comparaison avec les financements consentis pour le contenu et le sens. Et pourtant il est clair que l'utilisateur, l'adolescent collé à son portable ou le téléspectateur devant son écran, ne s'intéresse qu'au contenu. Le paradoxe est bien là : ce qui coûte cher au niveau global, c'est l'infrastructure technologique, et ce qui intéresse l'utilisateur et a, jusqu'à présent, un poids économique relativement faible, c'est le contenu. Le point extrême dans le cas de la presse est atteint avec l'exemple des journaux gratuits. L'information véhiculée par les réseaux semble donc compter de façon marginale alors qu'elle est la finalité de ces réseaux. L'information n'est pas seulement synonyme de la circulation de bits dans les réseaux, mais est une information contextualisée et interprétée par l'homme. Tant que l'on ne considérera pas le journaliste et les médias au juste niveau qui doit être le leur, à savoir un niveau de responsabilité importante notamment pour la liberté et pour la démocratie, il sera impossible d'améliorer fondamentalement le rôle des médias et des journalistes.

Si l'essor de la « société de l'information » a été, en première analyse, perçu avant tout comme le développement des infrastructures de réseaux de télécommunications, et aujourd'hui de l'Internet, il est clair que les enjeux actuels ne se situent plus à ce niveau mais sont à appréhender au niveau de la connaissance et de l'intelligence. Il ne s'agit plus de maîtriser des données ou des informations codifiables, explicites, facilement transférables, mais de prendre toute la mesure du jugement humain, de la complexité de la connaissance dans un cadre où l'information est tacite, et doit être contextualisée. Il faut faire appel à la dimension humaine dans toute sa plénitude. Ainsi, dans une « société de l'information et de la connaissance » le rôle des médias et des journalistes, et de façon générale de tous les travailleurs du savoir, est de plus en plus crucial.

Informé, communiquer, connaître : le gap journalistique

Dans la « société de l'information », il y a donc avalanche d'informations, et dans le même temps se produit une sorte de « gap journalistique » : la distance entre le public et le journaliste s'accroît (voir l'enquête annuelle de *Télérama* déjà citée). Il y a aussi un écart entre l'opinion politique des journalistes, et l'opinion politique moyenne du citoyen. C'est ce qu'a révélé une enquête de *Marianne* en 2001 : « Le problème est grave : la réalité ne répond plus à la volonté des médiateurs. Et le divorce avec l'opinion est patent » (Thomas Vaillières in *Marianne* 2001, p. 50). Uli Windisch, lors d'une conférence dans le cadre du colloque sur l'écologie des médias (Actes du colloque, 2006), a souligné le même phénomène pour les journalistes suisses : ceux-ci, à travers une enquête qu'ils ont eux-mêmes réalisée, ont montré qu'ils étaient en décalage avec l'opinion publique, et ce de façon importante. On peut avancer l'idée qu'avec le développement des technologies de l'information et l'avalanche d'informations que subissent les journalistes, la connaissance, notamment la maîtrise d'une problématique, d'une thématique, devient de plus en plus difficile ; le *gap* journalistique, c'est aussi le fait que les journalistes soumis au tourbillon des informations n'ont plus le temps de maîtriser la connaissance.

L'un des problèmes sous-jacents est la confusion entre l'information et la connaissance. Rappelons très succinctement, car cela pourrait évidemment faire l'objet d'un très long développement, que l'information correspond à des données mises dans un contexte tandis que la connaissance donne du sens aux informations. Le journaliste doit produire des informations, mais aussi être un pédagogue de l'information, maîtrisant le processus de

la connaissance. La tâche des écoles de journalisme est ainsi éminemment difficile : loin du « formatage », il faut former des journalistes maîtrisant la connaissance et disposant de bases éthiques sérieuses. La question de la position du journaliste vis-à-vis de l'opinion publique n'est évidemment pas simple : si le journaliste est le reflet de l'opinion publique, il pourra, dans certains cas, céder à la facilité, s'il s'écarte de l'opinion publique, le *gap* se renforcera... Seule la maîtrise du processus d'information et de connaissance, et de l'éthique, résorbera ce dilemme et permettra au journaliste de prendre une position, jamais idéale, mais au moins la meilleure possible.

Plus d'information... plus de désinformation... moins de connaissance : de l'importance de la formation des journalistes

L'enjeu est d'autant plus important que si l'on peut voir le côté positif de la société de l'information et de la connaissance, c'est-à-dire la diffusion de plus en plus fluide et à une large échelle de l'information, l'on doit noter aussi les risques de voir la désinformation se propager à une échelle jamais connue jusque-là et avec une rapidité exceptionnelle.

Ainsi les nouveaux médias et les nouvelles technologies donnent un rôle de plus en plus sensible, de plus en plus crucial aux médias, aux journalistes et à l'information. En effet, les technologies ont démultiplié l'impact de l'information à une échelle globale. Il convient donc d'avoir un nouveau point de vue sur le journalisme et les formations qui sont proposées dans ce contexte de globalisation et de mondialisation.

À une période où l'information est de plus en plus importante, la formation des journalistes n'a pas du tout suivi la même progression. En France, et probablement aussi dans un grand nombre de pays, on peut par exemple devenir journaliste sans aucun diplôme. Bien évidemment il ne s'agit pas de sacrifier les diplômes et de croire qu'ils constituent la garantie du journalisme de qualité. Il est clair que l'on peut devenir un très bon journaliste sans avoir un seul diplôme. Mais ce qui est inquiétant, c'est que la société dans sa totalité considère que cela est logique ; elle n'attache pas la plus grande des exigences à un métier comme le journalisme.

Notre position est de considérer que les métiers du journalisme, comme nombre de métiers liés à l'information, à la connaissance, constituent des métiers pour lesquels on doit avoir de très grandes exigences. Il faut mettre le journalisme sur un plan de responsabilité comparable à des métiers comme ceux de médecins, de cardiologues, ou d'experts en systèmes d'information. Les journalistes, comme nombre de travailleurs de la société du savoir, constituent une nouvelle catégorie d'« ingénieurs ». Évidemment il ne s'agit pas d'ingénieurs au sens traditionnel du terme, mais d'ingénieurs qui, certes, ne travaillent pas sur de la matière sensible, dangereuse au sens physique du terme, mais sur de l'information qui peut avoir un impact considérable. Tant que ce problème ne sera pas clairement posé, et admis, tant que l'information et le traitement journalistique ne seront pas considérés comme des rouages fondamentaux, complexes, délicats, exigeant de très grandes capacités d'analyse situant ce type de fonction à un haut niveau dans la société, il faudra admettre les effets d'une pollution informationnelle aggravant certains problèmes en raison de la désinformation, ou tout au moins d'une mauvaise information.

Il importe donc, dorénavant, non plus d'investir des sommes considérables dans les infrastructures de réseaux mais d'investir au niveau du contenu.

La question de la formation des journalistes

On peut d'abord se référer à quelques rapports qui ont mis en exergue les faiblesses des formations dans le domaine du journalisme. Nous nous en tiendrons ici au rappel très succinct de deux rapports français. Le rapport Sales, qui date de 1998, met en lumière

l'importance de l'enseignement de l'éthique, du droit et de l'économie dans les écoles de journalisme. Il insiste sur le fait que le journalisme n'est pas une matière technique mais un domaine où la culture générale est fondamentale. Le récent rapport Herbillon, paru en 2005 suite aux résultats du référendum sur la constitution européenne, désigne aussi les faiblesses des médias et du journalisme. L'Europe n'est pas un bon produit pour vendre, c'est ainsi que les médias, selon le rapport Herbillon, n'ont pas été conduits à proposer des analyses détaillées et approfondies de la question européenne. De même, les formations au journalisme sont considérées comme étant « embryonnaires ». Parmi les conditions pour des formations pertinentes il faut bien sûr souligner le rôle de la culture générale, de l'histoire, de l'éthique et de la déontologie au-delà des techniques et de la technologie. Cela paraît évident, et pourtant c'est très difficile à introduire.

Pourquoi ? Car mettre au premier plan les techniques et le formatage des journalistes est une voie très facile à suivre pour former des journalistes. En effet, c'est à ce niveau qu'intervient la professionnalisation des formations. Cette professionnalisation est assurée par des professionnels qui reproduisent leurs pratiques professionnelles. La boucle est bouclée : les bonnes pratiques mais aussi les lacunes se reproduisent. Bien évidemment il ne faut pas nier l'intérêt considérable de la présence de professionnels dans les cursus universitaires. Au contraire, cela permet d'assurer des débouchés aux étudiants, cela permet aux étudiants d'entrer dans la vie active dans de bonnes conditions. Mais il faut considérablement améliorer ce système en développant les matières que nous avons indiquées. Il faut à la fois maîtriser parfaitement les techniques journalistiques de base, mais en même temps éviter le « formatage » : la parfaite maîtrise des techniques doit aussi permettre au journaliste de s'élever au dessus d'un niveau de technicien de l'information pour tendre vers le rôle d'ingénieur que nous avons évoqué.

Par ailleurs, les nouvelles technologies se sont superposées aux pratiques et aux techniques de formatage. Les nouvelles technologies semblent fascinantes et ludiques. Elles emportent immédiatement l'adhésion des étudiants. Elles provoquent des effets spectaculaires et immédiats. Il convient à la fois de maîtriser ces technologies et de les dépasser.

Certes, la culture générale, l'histoire, l'éthique et la déontologie constituent des matières arides, difficiles non seulement à enseigner mais aussi à apprendre. Il est infiniment plus facile d'arriver le matin pour organiser une conférence de rédaction, puis demander à des étudiants de partir sur le terrain pour couvrir un événement, faire un interview, utiliser une caméra que de réfléchir sur le fond du sujet, voire de démarrer un enseignement économique ou éthique... En réalité souvent la forme l'emporte sur le fond, l'action sur la réflexion. Ainsi en télévision par exemple, le réflexe consiste à se demander si l'image sera attractive, sera esthétique pour répondre à des critères d'audimat plutôt que de se poser la question du contenu et du sens de l'image. Bien évidemment ces lacunes ne sont pas à imputer spécifiquement au système de formation de journalistes, mais à l'industrialisation des médias qui sont soumis aux fortes contraintes du marché.

Ainsi la formation au journalisme doit répondre à l'exigence d'un triptyque :

- maîtrise des techniques journalistiques de base ;
- maîtrise et compréhension des technologies de l'information (qui constituent à la fois de nouveaux outils comme l'omni caméra, de nouveaux médias, comme Internet, et un nouveau contexte pour l'ensemble de la société) ;
- compréhension de l'environnement, culture générale de haut niveau, connaissance et éthique. Bien évidemment face à ce défi de la formation des journalistes, les Sciences de l'information et de la communication, qui ont déjà largement investi ce champ, devraient avoir un rôle croissant et devenir une référence, notamment pour la profession. En effet

nombre des travaux conduits dans le cadre de cette discipline devraient permettre d'apporter de nouvelles bases à ce type de formation encore à la recherche de ses fondements, de ses repères et de quelques grands manuels incontournables à l'échelle internationale.

CONCLUSION

L'essor des TIC et la mise en place de la « société de l'information » ont jeté un voile sur le rôle du journaliste. Comme le souligne un cyber journaliste, Steve Yelvington (2004), il ne faut plus se focaliser sur la technologie qui répond à la question « comment faire ? » ; le journaliste doit savoir « quoi faire ? » : « In April 1994, I left the news desk of the *Star Tribune* in Minneapolis and focused my attention on what we as an industry ought to be doing about this 'new online thing'. I've confronted a lot of technology in that time, beginning with Gopher and my first pre-Netscape HTML 'online newspaper' mockup (no font control, no layout control, no tables, but we did have pictures). Continuing through Prodigy, Interchange, AOL, the opening of the Internet to commercial use, PointCast, multiple versions of HTML, CSS, XML, audio, video, 2400 bps modems giving way to megabit digital cable, there's been a lot of technology-driven change. Here's my complaint about the last decade: We, the newspaper industry, are guilty of spending way too much time, energy and attention on technology (how we do it) and not enough on product vision (what we do). »

La principale question dans le domaine du journalisme a trait à la « connaissance » et à l'éthique du journalisme. En effet le journalisme est une réalité à deux faces : d'une part le journalisme est une industrie, qui doit vendre (d'où les conclusions du rapport Herbillon : l'Europe ne fait pas vendre) et d'autre part le journalisme, d'un point de vue éthique, fournit un service vital pour l'ensemble de la société : le journalisme participe de façon décisive au processus démocratique.

En définitive, il faut à la fois concilier la nécessaire maîtrise des technologies, des techniques que tout journaliste doit avoir, pour être un vrai professionnel, mais en même temps mettre au premier plan les valeurs humaines, les relations humaines, la contextualisation de l'information, la connaissance, l'éthique dans la formation des journalistes... : « Students must acquire a sense of an identity as a professional, which includes the moral and ethical standards that should guide professional behavior (...) One of the most significant needs for journalists today is to have a high level of knowledge about the subject they are reporting and communicating. This raises a matter of enormous complexity and significance for a school of journalism. Of all the criticisms of the press, one of the most serious - and, happily, the most remediable - is the lack of context for stories. Journalism functions by reference to current events (just as law operates by cases and statutes and medicine by diseases). At its best, journalism mediates between the worlds of expertise and general knowledge. To do that well - to write for the present and to weave in broader meaning - is remarkably difficult. A necessary element is substantive knowledge, the kind of knowledge you cannot just pick up in the course of doing a story. Having a foundation of general knowledge enhances one's capacity to deal with new areas and specific issues » (Lee Bollinger, Président de la *Columbia University*).

Ainsi la maîtrise d'une culture générale, la « connaissance », l'enseignement de l'éthique peuvent aider à comparer des points de vue différents et à comprendre des points de vue autres que les siens. La relativité de l'interprétation de tout phénomène doit apparaître au premier plan. Il faut de façon générale développer l'éducation aux médias en direction des enfants, des parents et des enseignants. Plus précisément le « media literacy » est une

continuité multidimensionnelle incluant les dimensions collectives, émotionnelles, esthétiques et morales. Il faut comprendre l'influence des médias qui touche différents sens de l'être humain.

Il faut dans le même temps bien prendre en compte les risques d'interprétation, de manipulation de l'information ou même tout simplement les erreurs d'appréciation en raison des processus cognitifs caractérisant l'être humain.

D'une façon plus générale il s'agit de restituer à la formation son rôle crucial. Aujourd'hui on croit que l'on est entré dans la « société de l'information » parce que l'on a réalisé des infrastructures technologiques ; c'est évidemment un leurre : le seul angle des réseaux est notoirement insuffisant si dans le même temps on n'attache pas une plus grande importance à la qualité et au contenu de l'information diffusée sur les réseaux.

Très au-delà de la vision technologique des réseaux il faut considérer les médias, le journalisme, l'information et la connaissance à leur juste valeur. En restant au niveau technologique la société de l'information a autant de chances de devenir une société de la désinformation. Seule une orientation intelligente, fondée sur le contenu, la connaissance peuvent orienter favorablement le processus en cours. Nous devons considérer que nous sommes en présence d'un capital informationnel qui doit être cultivé et développé. Nous avons besoin de réfléchir à la mise en oeuvre d'une écologie des médias de la même façon que nous avons introduit ces dix ou vingt dernières années l'idée d'un développement soutenable. La pollution informationnelle doit être considérée comme un risque important que l'on ne doit pas transmettre sans autre réflexion à nos enfants et petits-enfants.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

L'écologie des medias, Actes du colloque, Bruxelles, Bruylant, 2006 (à paraître)

Marianne, numéro du 23 au 29 avril 2001

Lindsay Greg, « One consumer at a time », *Advertising Age*, January 2, 2006

Bollinger Lee, « President Bollinger's Statement on the Future of Journalism Education », 2003 <www.columbia.edu/cu/news/>

Ferenczi Thomas, *Le Journalisme*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Que Sais-je ?, 2005

Pavlik John Vernon, *Journalism and new media*, New-York, Columbia University Press, 2001

Yelvington Steve, « 10 years in new media », 2004

<www.cyberjournalist.net/news/001145.php>

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Comment faire travailler ensemble une rédaction pour créer un quotidien ?
L'exemple du journal La Montagne

- Partie III -

- **Faire travailler ensemble une rédaction..... pp. 67-110**
 - Manager des travailleurs professionnels du savoir. Enjeux et perspectives
Jean-Pierre Bouchez, Revue française de gestion n°168-169 (pp 35-53), *Revue française de gestion*
(<https://archives-rfg.revuesonline.com>), 2006
 - Le management de la presse économique, métier de funambule ?
Barraux Jacques, *L'École de Paris du Management* (www.ecole.org), 2008
 - Les blogs du *Monde*, des outils de management non-conventionnel
Salles Chloë, Les enjeux de l'information et de la communication 2016/1 (pp 63-73), *Cairn Info*
(www.cairn.info), 2016



Manager des **travailleurs** professionnels du **savoir** Enjeux et perspectives

Cet article se propose de présenter les différentes formes managériales associées aux travailleurs professionnels du savoir. Toutefois s'agissant de cette population de Knowledge Workers, dont la terminologie conceptuelle n'est pas à ce jour totalement stabilisée, nous proposerons préalablement un détour, via une matrice critérielle, permettant de mieux cerner ce qu'elle recouvre. Nous pourrions alors mieux saisir et illustrer les formes managériales qui y sont associées, s'agissant plus spécifiquement des travailleurs qualifiés de professionnels du savoir, que nous aurons préalablement définis, dans la mesure où les enjeux qui les concernent sont plus critiques.

Comme souvent, les évolutions environnementales lourdes sont propices à l'émergence de nouveaux concepts dans le champ du management. L'entrée dans l'économie du savoir n'échappe pas à ce phénomène, ainsi qu'en témoigne l'apparition, principalement dans la littérature managériale d'origine américaine, de termes parfois protéiformes et polysémiques. La figure du Knowledge Workers en constitue une bonne illustration. Intuitivement, son usage correspond assurément à une réalité assez tangible et en croissance, mais demeure, à notre sens, encore largement floue et faiblement opératoire.

Aussi, avant de s'aventurer sur le terrain des problématiques associées au management des Knowledge Workers, il nous paraît préalablement nécessaire de mieux cerner et caractériser ce que recouvre ce concept, en proposant, à cette fin, une grille de lecture sous forme de matrice critérielle. Nous pourrions alors, dans une seconde partie de cet article, caractériser et illustrer de manière plus fine les différentes formes managériales en usage. Nous nous centrerons à cette fin, plus particulièrement sur les travailleurs professionnels du savoir, que nous aurons préalablement définis, dans la mesure où les enjeux qui sont associés à cette population sont, dans l'ensemble, souvent critiques et stratégiques. À l'issue de cette présenta-

tion, nous proposerons une conclusion synthétique sur les différentes formes de contrôle associées à ces populations.

I. – LES TRAVAILLEURS ET LES PROFESSIONNELS DU SAVOIR: QUI SONT-ILS? QUE FONT-ILS?

Pour donner d'emblée un cadre provisoire au concept flou de Knowledge Worker, on considérera, de manière extensive, qu'il recouvre plus particulièrement les travailleurs dont les activités sont principalement centrées, à des degrés variables, sur la création, la production, la capitalisation, la préservation, la diffusion et la transmission du savoir¹. L'émergence de ce courant est notamment liée à la pénétration progressive du travail intellectuel dans les organisations et l'incorporation significative du savoir dans l'accomplissement des prestations ou la réalisation des diverses productions, quelles soient de nature matérielles ou immatérielles. Naturellement les multiples activités des travailleurs du savoir se déploient dans un univers marchand (exemple: réalisation et commercialisation de prestations à caractère intellectuel auprès de clients), et ou non strictement marchand (exemple: enseignement universitaire). Pour notre part, dans cette contribution, nous nous focaliserons exclusivement sur le premier univers.

Nous avons eu l'occasion dans des contributions précédentes (Bouchez, 2004, 2006), de relever la relative insuffisance de deux repères typologiques, dans des champs très différents, que nous avons

investigués, pour permettre un premier repérage de la population des Knowledge Workers: les catégories socioprofessionnelles de l'INSEE à travers le groupe des « cadres et professions intellectuelles supérieures » (CPIIS), et la littérature managériale, d'origine américaine, à travers un certain nombre d'auteurs référents. S'agissant de groupe CPIIS, nous avons en effet souligné qu'il n'était pas a priori d'un grand secours, mais, qu'après un premier traitement effectué sur les formes d'activités issues des différentes professions, il pouvait suggérer des pistes prometteuses. Quant à la littérature managériale, elle a certes fait incontestablement progresser la réflexion sur ce concept, mais n'apporte pas, à notre sens, suffisamment d'indications permettant de caractériser l'activité de cette population, de manière à faciliter son appréhension.

Notre conviction, pour progresser dans ce repérage, est qu'il faut franchir un stade en passant de la référence des simples repères typologiques suggérés par ces précédentes approches, vers des critères typologiques. Cette approche permettra notamment de mieux saisir les formes et comportements managériaux qui peuvent y être associés. Nous retiendrons ainsi deux critères typologiques combinés débouchant sur une matrice: la nature dominante de l'activité, d'une part, et l'intensité de l'interaction avec le client, d'autre part. Quatre modèles dominants seront ainsi présentés, modèles qui renvoient à des formes managériales différenciées de la population des Knowledge Workers, qui seront ainsi caractérisés, et que nous développerons et illustre-

1. Entendu, dans cette contribution, au sens large et générique du terme et englobant l'information, les compétences, les expertises, etc.

ront dans la seconde partie de cette présentation.

1. Le critère typologique lié à la nature de l'activité dominante

Le premier critère typologique à l'œuvre, se réfère à la nature de l'activité dominante. Il s'apparente par certains aspects à d'autres critères polaires classiques du type « haute couture »/« prêt-à-porter », ou si l'on veut « personnalisation »/« industrialisation », que l'on trouve, avec des variantes, chez de nombreux auteurs, comme par exemple Lowendahl (1997), Dawson (2000), Filipo (2000), Sveiby (1987, 1992). Notre choix, dans le cadre de cette contribution, semble cependant plus opératoire, en ce qu'il se réfère aux caractéristiques et aux profils des personnes qui y travaillent.

Les travailleurs du savoir et les professionnels du savoir

À cet égard, nous avons opéré une distinction structurante entre, d'une part, les travailleurs du savoir qui traitent de l'information et, d'une part, les professionnels du savoir, qui manipulent des concepts et des idées. Dans le premier cas, on se référera aux travailleurs qui fournissent des services ou réalisent des produits relativement banalisés, voire routiniers. En cela ils appliquent du savoir. Les professionnels du savoir, par contre, effectuent un travail de nature plus complexe pouvant les conduire à créer du savoir. Dans ce cadre, leur champ d'activité dominant s'inscrit dans des activités de transformation et/ou d'innovation. On constate, à ce stade, un véritable changement d'état et un saut qualitatif conséquent : avec les professionnels du savoir on opère un basculement significatif vers un champ d'activité, plus « savant », conceptuel et

qualitatif. Naturellement cette distinction n'est jamais totalement binaire et imperméable et des recouvrements partiels sont, en pratique, largement possibles en son sein.

Les formes d'activités: le traitement de l'information et la manipulation de concepts et d'idées

On éclairera et affinera cette distinction en l'illustrant sommairement. S'agissant des activités de traitement de l'information, autour des travailleurs du savoir, il faut opérer une différenciation entre ce qui relève plutôt de la copie ou de la reproduction, d'une part, et de l'adaptation/modification, d'autre part. Dans le premier cas, l'activité vise principalement à apporter des réponses et proposer des solutions souvent largement prédéterminées qui se réfèrent le plus souvent à des consignes et à des processus standardisés. On utilisera alors le terme d'agent pour caractériser les personnes qui y travaillent. Le modèle des call centers en constitue une bonne illustration (sauf à en écarter les téléopérateurs très qualifiés comme les juristes, par exemple). Si l'on se déplace vers les activités d'adaptation et de modification, on se positionne à l'essentiel dans l'univers de la référence. On suggérera ici deux illustrations. La première renvoie au formateur interentreprise qui anime des séances de formation structurées conduisant à l'atteinte, par les stagiaires, d'objectifs pédagogiques inscrits comme tels dans le catalogue des offres de l'opérateur. L'autre illustration se réfère au consultant qui vend et met en œuvre des méthodologies « clé en main », en délivrant des prestations relativement formatées. Le terme d'acteur nous paraît ici approprié à la situation et à l'activité de ces personnes.

Du côté des professionnels du savoir, autour de la manipulation des concepts et des idées, il faut à nouveau distinguer les activités de transformation et les activités d'innovation. On trouvera de ce point de vue, deux figures particulièrement représentatives: les experts et les créatifs. Les premiers renvoient aux activités de transformation mobilisant des compétences expertes, supérieures à la simple maîtrise professionnelle, de manière à résoudre notamment des problématiques complexes. On pense ici aux banquiers d'affaires manipulant des dossiers sensibles dans le cadre d'opérations de fusion-acquisition, aux consultants « haut de gamme » travaillant sur des prestations complexes, aux experts au sein de grands groupes, etc. Les innovateurs et créatifs, ont pour fonction de pro-

poser des prestations inventives susceptibles d'être commercialisées sur un marché. On se réfère inévitablement au modèle du design et singulièrement du design industriel. Ce modèle recouvre d'ailleurs un certain nombre d'activités centrées sur l'innovation et la création, que nous nous contentons ici de citer: les créateurs de mode, les architectes, les créatifs dans les agences de publicité. On peut également, dans un autre registre, citer les chercheurs industriels dans les départements recherche et développement. Ces professionnels peuvent être considérés comme des auteurs de leur prestation, en référence à la « signature », sorte de marque de fabrique, même si elle peut être atténuée par une production collective. Le tableau 1, synthétise cette présentation.

Tableau 1
LA NATURE DE L'ACTIVITÉ DOMINANTE

Traitement de l'information (application de savoirs)		Manipulation d'idées et de concepts (création de savoirs)	
Travailleurs du savoir		Professionnels du savoir	
Copie/reproduction (agents)	Adaptation/modification (acteurs)	Transformation (auteurs)	Innovation (auteurs)
Application d'instructions et de consignes	Réduction d'écart par rapport à une cible référencée.	Résolution de problèmes complexes	Conduite de projets innovants et créatifs
Activités normées et applicatives: employés de call centers, employés de firmes de matière grise, etc.	Famille de consultants, de formateurs, de journalistes, de chercheurs, etc.	Éditorialistes médias Analystes financiers Banquiers d'affaires Avocats d'affaires Famille d'experts (juridiques, financiers, économiques, techniques, etc.), Consultants « hauts de gamme » Conseillers financiers, etc.	Designers industriels, Architectes, Créateurs de mode, Publicitaires, Dessinateurs, Chercheurs industriels, Scénaristes, Compositeurs, Auteurs, etc.

L'échelle de prestige des professionnels du savoir

Pour affiner le repérage des professionnels du savoir, on proposera de se référer à une échelle de prestige. Cette échelle s'inscrit dans le cadre d'une progression répertoriante les différents stades visant à assurer et à consolider une légitimation : le repérage, la reconnaissance, la réputation et la consécration. Le tableau 2 apporte un certain nombre d'illustrations.

2. Le critère typologique lié à l'intensité de l'interaction avec le client

Ce deuxième critère typologique, lié à l'intensité de l'interaction avec le client, que nous introduisons ici, renvoie à la densité de la personnalisation du contact et partant, la proximité de la relation avec le client. C'est la perspective de la construction d'une relation de confiance, si possible durable, qui est ici recherchée. La prise en compte de ce critère permet d'opérer une distinction polaire entre des travailleurs et professionnels du savoir en position d'interaction directe faible ou moindre avec le

client extérieur, ou inversement, en forte interaction.

Interactions moindre avec le client :
l'exemple des chercheurs
et des journalistes

Deux exemples peuvent ici être proposés, à titre d'illustration, qui sont susceptibles de recouvrir le champ des travailleurs et des professionnels du savoir : les chercheurs au sein des départements de R-D des firmes de hautes technologies et les journalistes des entreprises de média.

Les chercheurs industriels

S'agissant de la population des chercheurs industriels, on soulignera d'emblée que la nature de l'interaction entre le chercheur et le client est naturellement variable d'une firme à l'autre. On conviendra toutefois, que dans l'ensemble, cette interaction n'est ni régulière ni même parfois fréquente. En pratique, les relations avec le client se font le plus souvent par l'intermédiaire des services marketing et commerciaux. Pourtant, ainsi que nous l'avons

Tableau 2
ÉCHELLE DE PRESTIGE DES PROFESSIONNELS DU SAVOIR

Professionnel « repéré »	Professionnel « reconnu »	Professionnel « réputé »	Professionnel « consacré »
Les clients satisfaits et le « bouche à oreille », font progressivement leur œuvre...	Les pairs entrent dans le jeu, en compléments des clients, et confèrent un début de légitimité « scientifique » à la production du professionnel, laquelle s'inscrit progressivement dans la durée.	C'est l'inscription confirmée dans la durée, la captation de clients plus prestigieux et la reconnaissance des pairs, qui confère souvent la réputation.	C'est en quelque sorte l'aboutissement de l'échelle de prestige, qui se confond souvent avec la notoriété (voir le vedettariat).

constaté à travers des contacts auprès de responsables de ressources humaines et de dirigeants de départements de R-D de grandes firmes de haute technologie, la nature de cette relation évolue. Nos interlocuteurs soulignent que le contact avec les clients externes, permet aux chercheurs de se confronter directement à la réalité, dans le cadre d'une recherche plus « ouverte ». Ainsi, dans certains groupes de haute technologie, de manière à être reconnu « expert », il est nécessaire de se rendre plus « visible », plus communiquant, plus responsable, plus engagé dans les organisations, dans les projets et vis-à-vis des clients. Dans une firme d'électronique de défense, par exemple, pour vendre les propositions faites aux clients, le responsable de la proposition est souvent un expert qui sera de fait, le vendeur, même s'il est accompagné par ailleurs d'un bon commerçant. Il n'en reste pas moins vrai, globalement, que la situation de face à face avec le client demeure encore assez rare.

Les journalistes

De manière assez générale, les journalistes ont peu de contacts avec les clients-lecteurs. La relation recherchée et privilégiée, concerne plus spécifiquement les informateurs, les fameuses « sources », que les journalistes entendent protéger légitimement. On signalera d'ailleurs, de ce point de vue (Neveu, 2004), une double évolution majeure: leur professionnalisation et l'envoi des effectifs de personnel chargés par les diverses institutions de promouvoir leur communication, puisque plus de 40 000 attaché(e)s de presse opèrent en France, chiffre supérieur à celui des journalistes, et qui n'inclut pas les direc-

teurs de communication des organisations et entreprises où celle des spécialistes du lobbying. Ces professionnels, formés dans des écoles spécialisées, venant aussi souvent du journalisme, connaissent bien les méthodes de travail de la profession, pour pouvoir anticiper sur ses contraintes et ses attentes.

Interactions plus fortes avec les clients: le cas des prestataires de services intellectuels

Ce champ recouvre essentiellement les activités de prestations intellectuelles. La posture prototype est, de ce point de vue, représentée par la figure du consultant au sens large, qui peut être aussi bien un travailleur qu'un professionnel de savoir. Ces activités couvrent un espace très important, qui va du conseil stratégique, au conseil en management, au conseil technologique, et à l'audit. Les professions qui exercent des activités de conseil sont diversifiées: outre les consultants proprement dit, on y trouve des banquiers d'affaires, des avocats d'affaires, des auditeurs, des coaches, voire des consultants en immobilier, des consultants pour les sports dans les médias, etc. Incontestablement, le terme se banalise, ce qui ne constitue pas forcément une bonne nouvelle...

L'une des conséquences majeure de cette exposition en face à face avec le client est que celui-ci « s'invite » dans la relation binaire traditionnelle hiérarchie-subordonné, en occupant une place déterminante et souvent stratégique. On peut parler à cet égard d'une forme « d'intrusion », directe et visible, qui ajoute souvent de la complexité voire de la perturbation, dans une relation désormais ternaire (hiérarchie-subordonné-client externe).

Tableau 3 INTENSITÉ DE L'INTERACTION AVEC LES CLIENTS (UNIVERS ET ACTIVITÉS ILLUSTRATIFS)	
– Activités de matière grise à moindre interaction avec le client	+ Activité de matière grise à forte interaction avec le client
Départements de R&D et chercheurs des firmes de haute technologie. Rédactions d'entreprises de presse et journalistes (entreprises de média).	Activités de conseil au sens large.

Le tableau 3 synthétise cette présentation sur le critère de l'intensité de l'interaction avec le client.

Nous verrons toutefois, dans la seconde partie de cette contribution, que le positionnement des créatifs, du point de vue de l'intensité de l'interaction avec le client, est plus instable.

De manière à avoir un aperçu général de la présentation de ces deux critères typologique, on se reportera au tableau 4, présenté à ce stade dans sa forme aboutie, et qui fait apparaître quatre formes managériales: 1A, 1B, 2A, 2B.

II. – LE MANAGEMENT DES TRAVAILLEURS PROFESSIONNELS DU SAVOIR À L'ŒUVRE

Nous sommes à présent mieux équipés pour caractériser et illustrer les différentes formes associées au management des travailleurs et professionnels du savoir. Deux logiques dominantes sont en réalité à l'œuvre: une logique managériale (2A et 2B), qui s'applique principalement aux travailleurs du savoir, caractérisée par la prépondérance du pilotage et du contrôle par la

hiérarchie (même si naturellement d'autres formes y cohabitent, comme le mode projet) et une logique professionnelle (1A et 1B), qui souligne le poids des pairs, voire de la profession, dans le pilotage et le contrôle des professionnels du savoir (même si la hiérarchie y reste présente à des degrés divers). Nous centrerons notre présentation, comme nous l'avons souligné dans l'introduction, sur cette seconde logique dans la mesure où les enjeux qui y sont associés sont, dans l'ensemble, effectivement plus critiques et plus stratégiques. Nous employons alors le terme générique de travailleurs professionnels du savoir. Nous distinguerons successivement la situation des professionnels transformateurs, puis des professionnels innovateurs et créatifs, de manière à souligner les caractéristiques qui leur sont plus spécifiquement associées, du point de vue du management.

1. Du côté des professionnels du savoir transformateurs: le contrôle des ressources et l'épreuve de l'évaluation
 Pour saisir les enjeux associés aux professionnels transformateurs, nous privilégierons deux points d'entrée complé-

mentaires: la question du contrôle des ressources, et partant du capital intellectuel et le passage par le prisme de l'évaluation des activités. On soulignera, dès à présent, qu'il existe une différence managériale assez marquée en pratique, selon le niveau d'innervation directe avec le client (1A et 1B). Dans ce dernier cas, l'exposition en « face à face intellectuel » nécessitera, s'agissant des professionnels, de bénéficier d'une délégation conséquente, de manière à réagir et décider rapidement face aux exigences émanant du client et à ses attentes légitimes. Ainsi, le consultant partner devra être particulièrement réactif et proactif au moment des phases critiques du déroulement du processus (captation du client, « vente » de la prestation, restitutions et recommandations, etc.). De même, les compétences sociales et relationnelles seront particulièrement mobilisées lors de cette exposition. L'activité du chercheur « expert » générant, nous l'avons souligné, moins de « face à face » clients et se situant, le plus souvent dans une échelle de temps plus longue.

La question du contrôle du capital intellectuel

Perspectives théoriques

a) Capital intellectuel

Un certain consensus s'est progressivement dégagé auprès d'auteurs et de chercheurs (Andriessen, 2004), autour du concept de capital intellectuel, pour considérer qu'il regroupe trois composantes en interaction: le capital humain, le capital structurel, et le capital relationnel. Le premier recouvre les connaissances et compétences à dominante tacite, l'expertise, les réseaux et relations

professionnelles et personnelles; le second est composé des connaissances et compétences explicites (les technologies et systèmes d'information, la R-D, la propriété intellectuelle, la culture d'entreprise, etc.). Enfin, le capital relationnel rassemble notamment les relations avec les parties prenantes, soit les clients, fournisseurs et investisseurs. De manière synthétique on conviendra que le capital humain est associé plus particulièrement aux personnes, le capital structurel à l'organisation et le capital relationnel à l'environnement. On constatera, que les professionnels du savoir sont de fait « propriétaires » d'une partie significative du capital humain et du capital relationnel.

b) Théorie des ressources

La référence à la théorie dite des ressources (Resource-Based Theory) permet d'illustrer complémentirement les enjeux associés à cette posture professionnelle. Rappelons que pour les auteurs de cette théorie, notamment Prahalad et Hamel (1990), l'entreprise est considérée comme « un portefeuille de compétences au lieu d'être un portefeuille d'activités » (Prahalad et Hamel, 1990). Dans cette perspective, les dirigeants doivent concevoir l'entreprise comme un portefeuille de compétences et se demander de ce fait: « compte tenu de notre portefeuille, quels créneaux sommes nous le mieux à même d'occuper? » (Hamel et Prahalad, 1999). Pour qu'une ressource interne soit susceptible de générer un avantage concurrentiel, elle doit comporter les quatre caractéristiques suivantes (Barney, 1991): être de valeur, rare, imparfaitement imitable et non substituable. On soulignera, de ce point de vue, la proximité des concepts de capital humain

(et notamment de sa dimension tacite), avec celui de ressource, ici utilisé.

Bien que la plupart des illustrations associées à cette approche concernent plutôt des groupes industriels, sa transposition dans l'univers des entreprises qui emploient des professionnels du savoir et qui mobilisent ainsi intensivement de la connaissance, reste très probant. La problématique managériale et ses enjeux peuvent être ainsi formulés: une firme qui emploie des professionnels du savoir (à l'exemple du conseil stratégique haut de gamme ou d'un département R-D), doit pouvoir être en situation de contrôler, maîtriser de manière équilibrée, ses ressources stratégiques, et partant, son capital intellectuel.

Ces ressources peuvent en effet être contrôlées par l'organisation à travers la maîtrise des principaux constituants de son capital intellectuel, notamment sa notoriété et son prestige, ses méthodologies, ses clients, voire sa culture. Mais ces ressources risquent dans certains cas, d'être contrôlées par quelques professionnels du savoir, dans la mesure où leur expertise, leur positionnement favorable sur l'échelle de prestige et leur réseau d'affaires, échappent alors, pour partie à l'organisation, en particulier quand son prestige n'est pas suffisamment développé pour mieux maîtriser ce type de risque. Cette forme de dépendance traduit une vulnérabilité potentielle qui peut ne pas être très saine. Elle peut se traduire par le départ d'équipes constituées vers la concurrence, mettant ainsi en péril l'avenir d'un cabinet de conseil, voire d'un département de R-D. La question du contrôle des ressources et du capital intellectuel constitue donc bien un enjeu stratégique, et se traduit par des formes et pratiques managériales que nous allons illustrer, s'agissant plus

particulièrement des professionnels consultants et des chercheurs « experts ».

Illustrations

L'exemple du *partnership* comme forme de contrôle, par le capital intellectuel, dans le champ du conseil.

Le modèle du *partnership* est une forme de contrôle managérial, par les professionnels, qui correspond à une détention exclusive (sans actionnaires extérieurs) de la firme par ceux qui sont également les quasi-détenteurs de son capital intellectuel, et repose sur un consensus collectif fort dans les prises de décisions entre les partenaires. Son origine est ancienne et remonte à Martin Bower (1903-2003), figure tutélaire du cabinet McKinsey, qui a joué d'ailleurs un rôle décisif dans la construction de ce modèle de management (Djelic, 2003). Diplômé de la Harvard Law School et de la Harvard Business School, il rejoint en 1930 le cabinet d'avocat Jones, Day (Cleveland). Il est alors particulièrement marqué par les règles de management, d'organisation et de fonctionnement interne de ce cabinet: système d'association ou *partnership*, de promotion ou d'éviction *up or out*, la répartition des tâches et la relation au client (confidentialité et disponibilité totale). En entrant au sein du cabinet McKinsey, en 1933, qui était à l'époque un cabinet d'audit (et dont il en sera le directeur général entre 1950 et 1967) il s'empresse d'y transférer ces règles d'organisation.

La forme du *partnership* s'applique plus particulièrement dans les cabinets prestigieux de conseil en stratégie (à l'exemple de McKinsey et du Boston Consulting Group), mais aussi dans le secteur des grandes firmes d'audit. Il peut également

être pratiqué dans des cabinets aux structures plus réduites, plus identitaires, qui souhaitent maintenir la répartition du capital entre les principaux professionnels. Il se pratique également dans quelques banques d'affaires comme Rothschild, voire dans certains cabinets d'avocats, ou des SSII.

Ainsi, les partners, professionnels du savoir, se contrôlent entre eux et contrôlent les travailleurs du savoir. On peut dire qu'ils sont, en quelque sorte, actionnaires en totalité du capital intellectuel de la firme. Le système est donc verrouillé. Le fonctionnement du cabinet McKinsey est, de ce point de vue, particulièrement illustratif (Hugot, 2005). Les partners sont cooptés par leurs pairs dont le tiers environ (partners seniors), ont des titres de Directors. Le directeur général mondial de la firme est lui-même élu par l'ensemble des Directors. Il choisit, après consultation, les offices managers (directeurs des bureaux locaux). La durée moyenne des mandats du directeur général et des directeurs de bureaux locaux est, en générale, liée à deux mandats de trois ans.

La gestion des chercheurs « experts » dans les grands groupes de haute technologie

S'agissant de la gestion des chercheurs, le système dit de « l'échelle double » constitue l'un des dispositifs structurant les plus connus et les plus en usage, notamment dans les firmes de hautes technologies. Apparu après la Seconde Guerre mondiale aux États-Unis, au moment où la R-D connaît un taux de croissance rapide dans de nombreuses firmes publiques et privées (Roger, 1991), il répond à la nécessité de mieux capter et de conserver des chercheurs, donnant, notamment à ceux qui préfèrent rester au sein de leur filière, la

possibilité de développer leur carrière de manière comparable à celle de leurs collègues managers (notamment en termes de niveau statutaire et de niveau de rémunération). Cette approche, trouve en quelque sorte un fondement sociologique, dans les travaux fondateurs d'auteurs américains classiques, comme ceux de Robert K. Merton (1957), puis Alvin Gouldner (1957, 1958), qui opéraient une distinction entre les cosmopolites (cosmopolitans), attachés aux valeurs professionnelles et s'identifiant fortement à la profession, et les locaux (locals), plus préoccupés par les valeurs et les finalités de leur organisation d'appartenance et plus loyaux. Même si ce dispositif a été critiqué par certains auteurs, comme F. H. Goldner et R. R. Ritti (1967) ou plus récemment Hourquet et Roger (2004), qui soulignent certains obstacles, il demeure encore largement appliqué.

Dans les grandes firmes de hautes technologies, qui investissent souvent lourdement dans la R-D, les professionnels du savoir que sont les chercheurs « experts », en nombre nécessairement limité, font l'objet d'une gestion particulièrement attentive, de la part de leurs pairs dirigeants. Ainsi, dans une grande firme d'électronique professionnelle, la reconnaissance et le développement de la carrière des chercheurs « experts » (en cohérence avec leur niveau de contribution) sont pilotés et contrôlés par un « comité technique » présidé par le directeur technique du groupe qui approuve et valide les candidats chercheurs « experts ». Le profil de l'expert est caractérisé comme « devant détenir une expertise élargie dans l'un des domaines d'excellence du groupe, pour lequel il représente une des références majeure, voire ultime (...). Il doit réaliser des percées innovantes, citées

en exemple dans la profession et sur le plan international »². On se situe bien dans le cadre de l'échelle de prestige. Cette configuration illustrative assez aboutie, est assez bien représentative des pratiques en cours de ce type de firmes de haute technologie. Elle témoigne de la sélectivité et du poids prépondérant de la filière « technique ». Ainsi, l'accès à la catégorie d'expert (et donc de professionnel) et la progression au sein de l'échelle de prestige sont donc fortement contrôlés par les directions techniques et particulièrement par le primus inter pares du groupe.

L'épreuve de l'évaluation

L'entrée complémentaire par l'épreuve de l'évaluation paraît en effet pertinente. Ses formes, ses pratiques et ses usages traduisent bien la nature des exigences attendues par les différentes parties concernées. Aussi, l'évaluation des professionnels du savoir (qu'elle soit d'ailleurs explicite ou implicite) demeure un exercice particulièrement délicat, compte tenu des caractéristiques spécifiques de leurs prestations et de leurs productions, qui peuvent demeurer incertaines et nécessairement subjectives, voire ambiguës (Alvesson, 2004). S'agissant ainsi, de manière plus générale, de l'appréciation de l'immatériel, Xavier Baron (Baron, 2004), souligne à juste titre, la difficulté d'évaluer ce type de prestation (il parle de « non-mesurabilité »). Cela relève dit-il du caractère protéiforme et mouvant de la performance recherchée, que l'entreprise elle-même a bien du mal à décrire. Précisément parce que ces attentes ne sont pas toujours claires au départ, et

qu'elles peuvent largement évoluer dans le temps, tant au niveau de la conception que de la réalisation. Nous soulignerons dans les parties qui suivent les spécificités de cet exercice de l'évaluation, en pointant ses principales caractéristiques du point de vue de son application aux professionnels transformateurs, tout en comportant des aspects communs avec les créatifs.

Une pratique complexe, car souvent associée à une prestation ou une réalisation unique et singulière

Le processus d'évaluation est souvent aussi complexe que la réalisation de l'action ou de la prestation elle-même compte tenu de ses spécificités (unique, singulière, rarement reproductible à l'identique). Parfois l'action peut comporter une forte composante de « talent », de sorte que l'on n'hésitera pas à préférer un « jugement de beauté », concept sur lequel nous reviendrons s'agissant des professionnels créatifs.

Une pratique soumise à l'épreuve de la réputation et associée à l'échelle de prestige

Le positionnement et le référencement dans l'échelle de prestige constituent naturellement un enjeu constant de la part des professionnels du savoir. Leur nature peut être cependant différenciée. Le chercheur « expert » privilégiera par exemple une reconnaissance internationale, à travers quelques publications prestigieuses et la création de brevets. Le consultant professionnel « haut de gamme » recherchera, pour sa part, une notoriété de caractère plus médiatique dans le champ professionnel (participation à des colloques, sollici-

2. Extrait de la documentation du groupe, publié dans le journal interne.

tations dans des médias référents, publication d'un ouvrage de référence sur un thème porteur ou innovant, etc.). Les deux contribueront fortement, chacun à leur manière, au développement du business de leur firme: le chercheur-expert aura ainsi pris une part décisive à la conception et à la réalisation d'un projet ou d'un dispositif complexe et dont la commercialisation aura été une réussite. Le consultant aura été capable de mobiliser et de piloter une équipe diversifiée pour accompagner un projet complexe.

Une pratique souvent partagée avec le client (coproduction)

En se situant dans le cadre de problématiques complexes et « savantes », on constate que le client participe, souvent de manière assez poussée, à la conception et à la production de « l'objet » et/ou de « l'idée », ainsi que les risques qui y sont, le cas échéant, associés. On utilise souvent le terme de coproduction, pour rendre compte de la contribution partagée, mais aussi de la confiance nécessaire. Ce qui sera le cas par exemple lors du montage amont d'une opération de fusion-acquisition délicate entre un dirigeant « de la place » et un banquier d'affaires « réputé ». Toutefois, cette pratique reste le plus souvent associée à une commande spécifique. Par contre, la conception d'un produit innovant par le département recherche et développement et le marketing, d'une firme établie, recherchera prioritairement une commercialisation potentielle.

Une pratique qui s'inscrit nécessairement dans la durée

On conviendra également que, contrairement aux évaluations des réalisations de la

plupart des activités des travailleurs du savoir, celles des professionnels s'inscrivent plus nettement dans la durée, qu'il s'agisse par exemple du jugement d'une opération complexe, ou d'une réalisation « esthétique » (réalisation d'une campagne de publicité innovante, conception d'un bâtiment atypique, etc.), voire d'une œuvre architecturale qui s'inscrira dans l'Histoire. Il n'empêche qu'un consultant partner, professionnel, peut être amené parfois à prendre des décisions dans l'urgence, avec des prises de risques conséquentes (à l'exemple d'un banquier d'affaire qui veut tenter de doubler un concurrent sur un deal).

De multiples évaluateurs aux enjeux différenciés...

Quels sont les acteurs qui sont légitimement autorisés à porter une évaluation sur la production, voire la quasi-œuvre du professionnel ?

– La hiérarchie de l'organisation, nécessairement à un haut niveau (par exemple, un partner ou dirigeant d'un cabinet de conseil prestigieux, le directeur de la rédaction d'un grand hebdomadaire, directeur de la recherche d'une firme de haute technologie), n'est jamais totalement absente de l'épreuve de l'évaluation. Cependant, son rôle et son poids a tendance à s'amoinrir et à se relativiser au fur et à mesure que l'on s'élève dans l'échelle de prestige. En tout état de cause, une analyse au cas par cas reste souvent nécessaire pour décrypter les subtilités de ce type de relation.

– Les pairs sont les autres professionnels au sein de l'organisation, voire au sein de la profession, qui peuvent eux-mêmes être des supérieurs hiérarchiques. Ils sont, pour ce qui les concerne, des observateurs certes

avisés, mais aussi très attentifs à la réalisation de la prestation. Les jugements qu'ils émettent peuvent naturellement être très différenciés à l'exemple des évaluations aveugles dans le cadre de projets de contributions pour une revue prestigieuse de sciences sociales.

– Le client commanditaire. Pour être totalement abouti, le dispositif d'évaluation (en particulier lorsque l'on se situe dans l'univers marchand) doit être complété par le jugement du client commanditaire, qui fait alors part de son niveau de satisfaction.

– L'environnement. Il faut également souvent compter sur lui, en particulier dans le milieu des banquiers et avocats d'affaires, mais aussi dans le secteur créatif (publicité). L'environnement se réfère par exemple à la « place », comme l'on dit parfois, ou l'establishment, quelques médias, les concurrents, etc. Certains d'entre eux (mais cela concerne plus spécifiquement le champ du conseil haut de gamme et prestigieux) peuvent contribuer d'ailleurs à faire ou à défaire quelques réputations..., et naturellement in fine, le marché (qui peut dans certains cas, se réduire à quelques clients prestigieux).

2. Les professionnels créatifs et innovateurs

En se plaçant du côté des professionnels créatifs et innovateurs, on insistera sur les caractéristiques plus spécifiques qui leurs sont associées. Trois aspects seront successivement abordés pour éclairer nos propos: la question du talent proprement dit, son positionnement sur notre matrice du management et enfin, les aspects plus spécifiquement liés à l'évaluation des professionnels créatifs, à travers le « jugement de beauté ».

Ce que recouvre le talent

Quelques recensions

Le concept de talent se réfère à une caractéristique distinctive particulièrement attachée aux créatifs et aux innovateurs, en sachant que des professionnels transformateurs peuvent ne pas en être dépourvus. Le talent rime souvent avec la passion. Encore faut-il s'entendre sur ce que recouvre ce terme qui comporte une part de mystère et qui demeure résolument attaché à la personne. On se réfère volontiers, dans le langage courant, à la posture d'artiste: quel talent ce peintre! Peux-t-on dire, pour caractériser un tableau particulièrement réussi aux yeux d'un public souvent averti. Plusieurs auteurs ont tenté de définir ce concept, en l'appliquant plus spécifiquement à l'univers professionnel et managérial. Miralles et Plane (2005) le définissent « comme une configuration spécifique de ressources personnelles relativement stables et permanentes, en grande partie héritées et incorporées dans l'individu qui en est le dépositaire ». Ces ressources recouvrent des caractéristiques « physiques, cognitives, conatives et émotionnelles », constituent un actif spécifique, s'actualisent dans des compétences relatives à une activité valorisée par l'organisation, et s'expriment par des performances exceptionnelles et répétées, le plus souvent reconnaissables à un style unique.

Selon Maruani (2005), professeur à HEC, « le talent est la marque d'une capacité remarquable chez un individu. Et lorsque cet individu est soi, nous aurons d'autant plus l'impression que notre environnement nous restreint dans ce talent et ne nous permet pas de l'exprimer à sa juste mesure ». Il précise par ailleurs que « le talent est

d'abord individuel et ne s'accommode pas nécessairement bien du cadre institutionnel au sein duquel il tente d'exister socialement ». Il n'est ni une mode, ni un slogan, mais « une expression forte d'une différence » (Maruani, 2005). L'auteur souligne ainsi, à juste titre, que « le talent, par sa forme individuelle et névrotique, est par essence volatil, éphémère et doit donc être traité de façon opportuniste et non pas totalement intégré à des processus établis avec rigidité » (Maruani, 2005).

Notre conception : pour une approche plus restrictive

Naturellement, ces différentes approches sont largement recevables, mais nous paraissent relever d'une conception plutôt extensive, qui, par certains aspects, comporte des analogies avec le concept plus englobant de haut potentiel (Bournois et Roussillon, 2005). Rappelons que nous avons en effet opté pour une approche plus restrictive, en ce que les professionnels du savoir, créatifs et innovants, positionnés dans l'échelle du prestige, déploient une activité principalement centrée à cet effet, sur la réalisation du « bel ouvrage », qu'il s'agisse du design de la carrosserie d'un véhicule particulièrement réussi, ou de la contribution majeure à un projet de recherche dans un champ jusqu'alors peu investi, susceptible de déboucher sur un marché.

On soulignera que ces « professionnels talentueux », sont capables d'observer, d'analyser et d'anticiper les tendances environnementales lourdes ainsi que les signaux faibles, de manière à les « incorporer » dans des produits-objets, ou des concepts, singuliers, originaux, et, si possibles, commercialisables. Le talent comporte ainsi une

part de mystère et se rapproche d'une forme de compétence créative et innovante (Labruffe, 2004), reposant sur des pratiques de « conduite de détour » dans le cadre d'un processus non rationnel conduisant ensuite à proposer un « vagabondage idéal » avant d'opérer un retour aux techniques classiques de raisonnement. Aussi suivrons-nous volontiers Labruffe (2004), pour qui le talent, s'il ne s'améliore pas sensiblement par la formation, se renforce par l'exposition à des situations compétitives (Labruffe, 2004). Rien de surprenant donc lorsque des termes et expressions référentes reviennent souvent pour caractériser ces professionnels comme : « challenge », « excellence », « plaisir », « haute compétition », « transgression », etc.

Une pratique d'évaluation à l'épreuve du « jugement de beauté »

Les composantes du « jugement de beauté »

Au-delà des caractéristiques communes aux professionnels du savoir, nous nous attarderons à une dimension complémentaire plus spécifiquement associée aux professionnels créateurs et innovateurs, que l'on peut qualifier de « jugement de beauté », pour reprendre la terminologie utilisée par Dejours (2002), dans un contexte différent, mais à notre sens parfaitement transposable ici. Pour cet auteur, ce jugement comporte deux aspects : le premier concerne « la conformité du travail, de la production, de la fabrication ou du service avec les règles de l'art » (Dejours, 2002), conférant ainsi à son « auteur », pour reprendre notre terminologie, l'appartenance au collectif, qui s'apparente souvent à la communauté professionnelle. Il

comporte toujours dans son énonciation un jugement sur « la beauté du travail rendu » (Dejours, 2002), (« c'est de la belle ouvrage »). Le second aspect, plus contingent mais plus prisé consiste, au-delà de la conformité aux règles de l'art, à apprécier « ce qui fait la distinction, la spécificité, l'originalité, voire le style de travail » (Dejours, 2002). En contrepartie, ce jugement confère à l'acteur « la reconnaissance de son identité singulière, ou de son originalité, c'est-à-dire de ce par quoi l'auteur de l'action (projet, idée, concept, etc.), n'est précisément identique à nul autre ».

Les énonciateurs du jugement

On retrouve ici des analogies avec la position des professionnels transformateurs. S'agissant plus spécifiquement du « jugement de beauté », les énonciateurs, comme le suggère d'ailleurs Dejours sont effectivement, « ceux qui connaissent aussi bien que l'auteur, les règles de l'art, c'est-à-dire les pairs voire les maîtres ». Rappelons en effet, que cette évaluation reste un exercice complexe, subjectif, comportant de l'incertitude et une part d'aléas, à l'image par exemple, d'une campagne publicitaire « déjantée » pour un nouveau service. Naturellement, l'aboutissement du « jugement de beauté », se concrétise, in fine, par une acceptation, et une valorisation par le marché, de cette « quasi œuvre », conférant à son auteur un positionnement conséquent sur l'échelle de prestige. L'appel à un jury de professionnels peut être également utilisé.

Quel positionnement pour manager le talent ?

Le management des créatifs peut-il être clairement positionné dans le cadre de la matrice que nous avons présentée ci-avant ? Sur la première variable critérielle – la nature dominante de l'activité – le positionnement, comme nous l'avons clairement souligné dans la première partie de cette contribution, se situe conditionnellement du côté des professionnels du savoir. S'agissant de la seconde variable – l'intensité de la relation avec les clients – on conviendra, que l'on se trouve plutôt dans un espace non stabilisé et variable, qui chevauche les types B1 et B2. Il existe, en réalité, des situations très différenciées. Nos contacts et échanges avec des dirigeants et managers dans le champ de l'innovation et de la créativité³, soulignent notamment que les clients ne doivent pas « étouffer » les créatifs. Ils ont effectivement besoin de contacts avec le client, mais ces derniers expriment, le plus souvent, des attentes et besoins plutôt conventionnels, dont le créatif tend précisément, à se démarquer pour innover et créer de l'émotion. Naturellement cette posture n'est pas exclusive. Par exemple, l'architecte ou le créatif publicitaire, pourront développer une relation de proximité, en face à face, très forte avec le client.

Faire cohabiter des « géomètres » et des « saltimbanques »

L'une des difficultés, plus marquée s'agissant du management des créatifs, est effectivement de faire cohabiter des « géo-

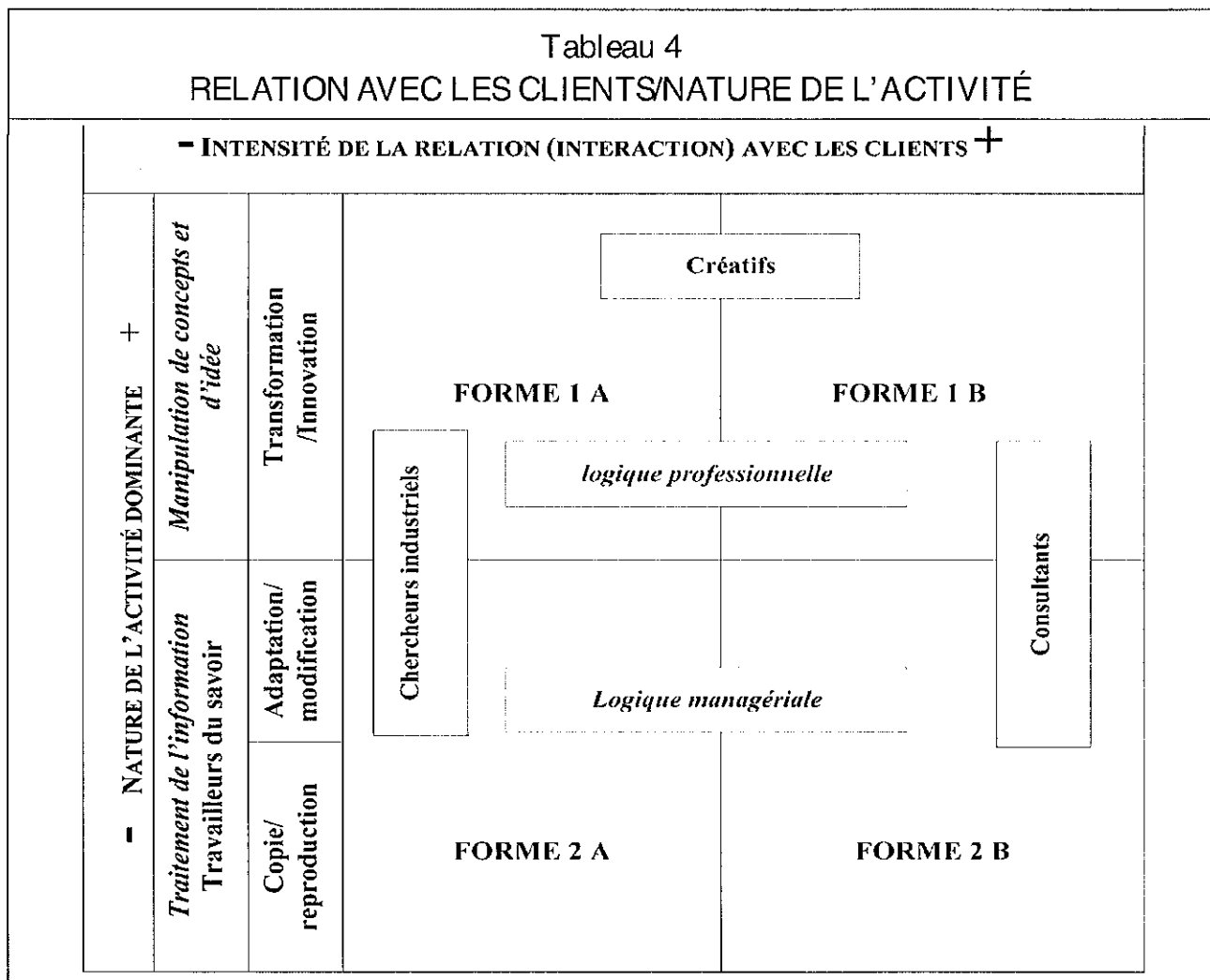
3. En particulier Pascal Morand, directeur de l'Institut français de la mode, et qui connaît particulièrement bien ce secteur. Ces propos sont d'ailleurs conformes à ceux qui nous ont été rapportés par un directeur de recherche d'un grand groupe industriel, s'agissant de designers. Mais cette posture n'est pas exclusive.

mètres » et des « saltimbanques ». Cette problématique constituait d'ailleurs le thème du colloque Management et création, sous l'égide de l'Institut français de la mode (IFM, 2004). Il est d'ailleurs intéressant de souligner, qu'un certain consensus est apparu, pour les différents contributeurs investis dans ce secteur, dans la combinaison et l'articulation – plutôt que dans l'opposition – entre « managers rationnels et créatifs sensibles », ou « géomètres et saltimbanques ». Dans son propos introductif au colloque, Pascal Morand, directeur de l'IFM, souligne d'emblée les enjeux en précisant que toute la difficulté pour l'entreprise créative, consiste à « fixer des repères et paramètres sans brider la force créative, sans prétendre gouverner l'incertitude irréductible qui est la source de l'expression

individuelle » (IFM, 2004). D'ailleurs pour le directeur général de l'IFM, la mode, le design, la musique et l'architecture, voire la recherche industrielle, sont particulièrement concernés par la manière dont peut s'opérer l'articulation entre ces deux pôles. Le tableau 4, synthétise à présent l'ensemble de cette présentation, en mettant en exergue les deux variables critiques, ainsi que les formes de management dominantes qui y sont liées et les différentes logiques.

CONCLUSION : VERS DES COORDINATIONS MULTIFORMES

Ce tour d'horizon a permis de clarifier les termes de travailleurs et professionnels du savoir, et de proposer une matrice critique pour mieux appréhender les diffé-



rentes formes managériales associées à ces populations. On a ainsi distingué, de ce point de vue, deux formes de logique de contrôle dominante: le contrôle managérial, qui s'applique plus particulièrement aux travailleurs du savoir et le contrôle professionnel, qui se déploie plus précisément au sein des travailleurs professionnels du savoir. Sociologiquement, le premier renvoie de manière plus générale, à la figure de l'organisation et le second à celle de la profession. Naturellement ces contrôles et ces formes de coordination ne sont jamais « purs », et il existe des recouvrements et des tensions entre eux. Ainsi, la logique managériale peut se combiner avec la logique professionnelle, chez les chercheurs « experts » et les consultants partners, comme nous l'avons souligné. De même, la logique hiérarchique peut rester plus prégnante, vis-à-vis des professionnels du savoir « repérés », en référence à notre échelle de prestige. Par ailleurs, le contrôle de type professionnel, exercé par les pairs, qui peuvent être des partners, ou des dirigeants de départements R-D, exercera progressivement une emprise plus forte, pour s'assurer notamment que les professionnels « reconnus » et surtout « réputés », soient bien intégrés dans la culture organisationnelle et en phase avec sa stratégie, pour optimiser les termes de l'échange entre les deux parties. Cependant les équilibres ici, deviennent plus subtils et les rapports de force ne seront pas à exclure entre tensions managériales et organisationnelles. Le profes-

sionnel « consacré », reste un peu « hors jeu », car il peut se passer d'un support organisationnel, fût-il prestigieux.

On peut toutefois se demander, à la lumière du nouveau contexte, si une nouvelle logique émergente, le « contrôle capitalistique », n'est pas à l'œuvre. Il apparaît ainsi que le mode partenarial soit moins systématiquement dominant dans le champ du conseil en management par exemple, où l'on trouve désormais des firmes cotées, comme Accenture, mais aussi dans les banques d'affaires prestigieuses avec Goldman Sachs ou Lazard. Outre le fait que cette cotation permet, s'agissant notamment des banques d'affaires, bien souvent de financer leur développement, elle autorise la distribution d'actions à certains salariés stratégiques, pour éviter qu'ils partent à la concurrence. Par ailleurs, le processus de décision dans cette configuration est souvent moins contraignant que dans le cas du partnership basé sur le consensus.

Aussi, s'agissant plus spécifiquement des professionnels du savoir, l'un des enjeux auquel il convient d'être particulièrement attentif, est lié au poids de plus en plus conséquent du business et des finances dans le nouveau contexte environnemental qui marque cette période récente. La sociologie des professions, avec ses auteurs prestigieux tels que Freidson (1986) et Hugues (1996) a contribué à forger le concept difficilement traduisible de profession⁴. Aujourd'hui, on peut craindre à certains égards, que l'impact financier et la perspective de profits conséquents, contri-

4. On rappellera de manière extrêmement raccourcie, que les membres des professions détiennent des compétences formalisées et spécialisées, associées à une formation supérieure; produisent sur la base de ce socle, des prestations intellectuelles qui leur assurent leur revenu; et enfin, l'existence de « barrières à l'entrée » (certifications, accréditations, etc.) contribuant à garantir la réalité des conditions exigées pour exercer au sein de ces professions.

buent à accroître la polarisation des professionnels du savoir, selon qu'ils sont passionnés, par exemple par la création « pure » (à l'exemple de certains architectes), ou par l'appât du gain (à l'exemple de certains banquiers d'affaires), ou par les deux, avec des proportions différenciées.

C'est sur la base de ces configurations multiples, qu'il faut construire des équilibres nécessairement subtils, en complément de notre matrice critérielle.

Le tableau 5 qui suit formalise, de manière succincte, ces trois formes de contrôle à l'œuvre dans les organisations du savoir.

Tableau 5 TYPES ET FORMES DOMINANTES DE CONTRÔLE ET DE COORDINATION DES ACTIVITÉS DU SAVOIR		
Types	Formes	Figures référentes
L'organisation	L'organisation bureaucratique hiérarchique	Les managers (autorité hiérarchique)
Le capital	Le marché	Les actionnaires
La profession	Le professionnalisme (savoirs formels et expérimentiels, indépendance, éthique, etc.)	Les professionnels (autorité de compétence)

BIBLIOGRAPHIE

Andriessen D., *Making Sense of Intellectual Capital*, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004.

Alvesson, *Knowledge Work and Knowledge-intensive Firms*, Oxford University Press, 2004.

Barney J. B., "Firm resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, 1991.

Baron X., « Travail intellectuel, production immatérielle et nouvelles identités professionnelles », *Gestion des ressources humaines: regards croisés en l'honneur de Bernard Galambaud*, coord. Bournois F. et Leclair P., Economica, 2004.

Bouchez J.-P., *Les nouveaux travailleurs du savoir*, Éditions d'Organisation, 2004.

Bouchez J.-P. « De la clarification d'un concept flou: le cas des travailleurs et des professionnels du savoir », *Revue gestion* 2000, n° 6, 2006.

Bournois F., Roussillon S., « Je suis un potentiel ? Mes managers me reconnaissent pour tel !, Tous reconnus, dir. Peretti J.-M., Éditions d'Organisation, 2005.

Dawson R., *Developing Knowledge-Based Client Relationships*, Butterworth Heinemann, 2000.

- Dejours C., *Le facteur humain*, PUF, coll. Que sais-je ?, 2002.
- Djelic M. L., « L'arbre banyan de la mondialisation », note de recherche, McKinsey et l'industrie du conseil, *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 150, décembre 2003.
- Filipo J. P., *L'innovation dans les services*, Éditions d'Organisation, 2004.
- Goldner F. H., Ritti R. R., "Professionalization as career Immobility", *American Journal of Sociology*, vol. 72, n° 5, 1967.
- Gouldner A. W. "Cosmopolitans and locals, Part I: Toward an analysis of latent social roles", *Administrative Science Quarterly*, 1957, 3, p. 281-306.
- Gouldner A. W. "Cosmopolitans and locals, Part II: Toward an analysis of latent social roles", *Administrative Science Quarterly*, 2, 1958, p. 444-480.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Competing for the future*, Harvard Business School Press, 1994. Traduction française, *La conquête du futur*, Dunod, 1999.
- Hourquet P.-G., Roger A., « La gestion de carrière des "professionnels" de recherche et développement », *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives*, (coordination) Guerrero S., Cerdin J.-L. et Roger A. Vuibert, 2004.
- Hourquet P.-G., Roger A., « Reconnaître les attentes des chercheurs », *Tous reconnus*, dir. Peretti J.-M., Éditions d'Organisation, 2005.
- Hugot J.-B., *Le guide des cabinets de conseil en management*, Les éditions du management, 2005.
- Institut français de la mode, « Management et création. Entre rationalité et émotion », *Actes du colloque*, 17 mars 2003 (palais du Luxembourg).
- Labruffe A., *La compétence créative*, Guide du management, AFNOR, août 2004.
- Lowendahl B., *Strategic management of Professional Services Firms*, Copenhagen Business School Press, 1997, 2000.
- Maruani L., « La valorisation du talent, un acte de gestion primordial », *L'art du management* 2/10, *Les Échos*, 20 octobre 2005.
- Merton R. K., *The Student Physician. Introductory Studies in the Sociology of Medical Education*, Harvard University Press, 1957.
- Miralles P., Plane J.-M., « Reconnaître les talents dans un contexte d'hyper-compétition », *Tous reconnus*, dir. Peretti J.-M., Éditions d'Organisation, 2005.
- Neveu E., *Sociologie du journalisme*, La Découverte, 2004.
- Prahalad C.K. et Hamel, "The Core Competencies of the Corporation", *Harvard Business Review*, mai-juin 1990.
- Roger A., « Les facteurs de réussite des filières professionnelles spécialisées pour les chercheurs », *Pour une vision de la GRH*, 2^e Congrès de l'AGRH, Actes du congrès, Cergy 14-15 novembre 1991.
- Sveiby K. E., Lloyd T., *Managing knowhow*, Bloomsbury, 1987.
- Sveiby K. E., "The knowhow company: strategy formulation in knowledge – intensive industries", *International review of strategic management*, John Wiley & Sons Ltd, 1992.

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air France
Algoé²
Alstom
ANRT
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
Entreprise & Personnel
ESCP-EAP
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire

Ressources Technologiques et Innovation

² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} février 2009)

**LE MANAGEMENT DE LA PRESSE ÉCONOMIQUE,
MÉTIER DE FUNAMBULE ?**

par

Jacques BARRAUX

Ancien directeur de la rédaction des *Échos*

Séance du 28 novembre 2008

Compte rendu rédigé par Jacques Berthier

En bref

Le métier de journaliste, apparu en France au XVII^e siècle, est progressivement devenu lourd de responsabilité, notamment dans la presse économique. Les journalistes doivent s'assurer que les informations qu'ils diffusent sont exactes et honnêtes, car ils peuvent se tromper ou faire l'objet de manipulation. C'est pourquoi les entreprises de presse qui les emploient évitent qu'ils soient isolés face à ces risques, et garantissent du même coup à leurs lecteurs une information plus fiable. Mais l'avènement de l'internet permet désormais à tout citoyen de s'exprimer librement avec une audience mondiale. C'est le moment pour les journalistes de métier d'occuper une place privilégiée dans ce dispositif et d'y exercer leurs talents, et pour les journaux de redéfinir leur offre afin de tirer le meilleur parti possible des nouvelles technologies tout en préservant ce qui fait leur différence.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Jacques BARRAUX

En cette fin d'année 2008 marquée par une crise financière mondiale, les difficultés que rencontre la presse sont largement commentées dans les médias. En voici quelques exemples. Le groupe Murdoch s'inquiète de la dégradation des comptes de la grande presse anglaise : du fait de la baisse de la livre sterling, le prix du papier explose. Aux États-Unis, de nombreux quotidiens annoncent des plans de licenciement ; à la Bourse, le titre de l'éditeur du *New York Times* est massacré. On apprend qu'en Espagne le groupe Prisa, qui publie *El País*, doit faire face à de gros problèmes, alors que son modèle économique et son organisation multimédia ont été présentés en France comme des exemples à suivre. Et en France, les grèves récurrentes soutenues par le syndicat du livre ne sont que l'un des indices d'un secteur industriel profondément archaïque et malade.

Et pourtant, il faut se garder des conclusions hâtives sur l'avenir des métiers de presse. Les désordres ou les crises d'aujourd'hui ne sont rien d'autre que l'entrée dans une période de grande transition, certes douloureuse, entre une ère qui s'achève et une autre qui commence. Je suis convaincu que le renouveau qui s'annonce sera très positif pour tous les métiers des professionnels de l'information.

L'information

L'information est un pouvoir, et l'information économique est peut-être l'expression la plus dense, la plus concentrée, de ce pouvoir. C'est aussi la plus exposée et potentiellement la plus dangereuse dans l'utilisation qui peut en être faite. Qu'il en ait ou non conscience, un éditeur d'information économique accomplit une mission d'intérêt public. L'information économique est un rouage essentiel de l'économie de marché. Elle résulte du travail de journalistes dont le rôle est d'assurer la libre circulation des données relatives au fonctionnement de l'économie. Des journalistes professionnels qui sont en permanence sur la corde raide, tels des funambules, car ils doivent éviter de nombreux dangers : commettre une erreur involontaire, être pris malgré eux dans une opération de manipulation, répercuter une rumeur sans fondement, être des "véhicules de la calomnie" autant de situations qui peuvent avoir des conséquences désastreuses. Il s'agit là d'une responsabilité très lourde, et celui qui n'en a pas conscience ne mérite pas le statut de journaliste économique, tel qu'il est défini par l'AJEF, l'Association des journalistes économiques et financiers.

Cette mission d'intérêt public est accomplie par des entreprises privées, et bien que les comptes de toutes les entreprises de presse soient actuellement dégradés, il faut poser comme un principe qu'ils peuvent et qu'ils doivent revenir à l'équilibre. Une entreprise de presse en pertes s'expose à la perte d'indépendance, critère essentiel de la bonne conduite de sa mission d'intérêt public.

Le contexte

Le journaliste n'a pas le monopole de l'information, tant les sources en sont multiples et variées. Sa fonction est très précise : il est un médiateur. Son travail, c'est le traitement de l'information.

Une démocratie fragile

La France pratique l'économie de marché, un système économique libéral qui implique une règle du jeu, avec des arbitres et des sanctions. Mais en France, la démocratie est fragile, et le journaliste économique doit prendre en compte le fait que c'est un pays où, traditionnellement, la séparation des pouvoirs n'est pas respectée avec la rigueur nécessaire. Quand les gouvernements se succèdent, tantôt de gauche, tantôt de droite, le journaliste doit garder ses distances. L'attitude du régime actuel est particulièrement désinvolte vis-à-vis de la presse. Nicolas Sarkozy en parle sans le respect nécessaire des règles – qui devraient être strictes – du métier.

Une mauvaise image des journalistes

Les journalistes ont une image négative dans l'opinion, image qui résulte elle-même d'une mauvaise régulation de leur profession. Il y a environ 36 000 journalistes en France. Les critères de contrôle et d'encadrement sont flous. Finalement, seul le regard des journalistes sur les autres journalistes permet d'assurer un minimum de discipline interne. C'est ainsi qu'une demi-douzaine d'associations regroupent des journalistes qui se soumettent à des règles éthiques et déontologiques sous le regard vigilant de leurs pairs. Sur les 2 000 à 3 000 journalistes membres des associations qui gravitent autour de l'information économique et sociale de bonne qualité, environ 300 adhèrent à l'AJEF, noyau dur et élément pilote de la profession dans la presse nationale.

Une élite française étroite

Le métier de journaliste économique est d'autant plus délicat à exercer en France que le pays souffre de l'étroitesse et de l'ambiguïté du comportement de ses élites. En France, on passe sans scrupule et sans précaution de l'Inspection des finances à la direction d'une banque ou d'une entreprise industrielle, d'un cabinet ministériel à un lobby du secteur privé. Les frontières entre le public et le privé ne sont pas très claires et les acteurs de coalitions opposées se retrouvent dans les cercles mondains dont le symbole est Le Siècle, un club composé de personnalités qui dînent ensemble, passent leurs vacances ensemble, vont à l'Opéra ensemble, etc. L'ennui est que des journalistes se mêlent parfois à ces cercles franco-français, fréquentant d'un peu trop près des personnes dont ils ont pour mission de commenter les faits et gestes.

Le lecteur de la presse économique

Le lecteur de la presse économique est très différent du lecteur de la presse tout court, du téléspectateur moyen ou de l'internaute adepte des blogs et des journaux en ligne. Il fait partie d'une catégorie de citoyens très informés qui en savent souvent plus que les journalistes sur les sujets que ces derniers sont amenés à traiter.

Une information crédible et honnête

Il attend du journaliste économique qu'il soit précis et crédible. La crédibilité se construit peu à peu. Elle tient à la personnalité du journaliste, à la confiance qu'il inspire, à sa capacité à comprendre un problème et à le traduire dans une langue claire accessible à un public plus large que celui des spécialistes. Elle résulte aussi du fait qu'il sait garder la distance nécessaire pour exposer un fait et le mettre en perspective. Le lecteur de la presse économique doit aussi pouvoir estimer que l'information est honnête, c'est-à-dire sans arrière-pensées – un point crucial dans notre métier.

Une confiance qui se gagne

En effet, pourquoi dire que l'on a des doutes sur la performance de telle entreprise, de tel dirigeant, de tel gouvernement ? Pourquoi le dire aujourd'hui dans un article ou un "confidentiel" ? Quelle est la source de l'information ? L'annonce sert-elle les intérêts d'un groupe de pression ? Est-ce qu'en disant cela, on n'entre pas malgré soi dans un champ de manipulation ? Le métier de journaliste est miné, et pour maintenir la confiance des lecteurs, il faut que le journaliste puisse accomplir son travail dans le cadre d'une équipe de rédaction structurée et vigilante. La réponse est collective.

Rétrospective

Dans la culture anglo-saxonne, la pratique du business s'est toujours accompagnée d'une presse économique reconnue comme utile et légitime. *Le Wall Street Journal* ou *Business Week* font partie intégrante du système.

En France, il a fallu attendre que l'information tout court se développe avant de voir apparaître tardivement l'information économique, selon deux traditions symbolisées respectivement par Richelieu et Émile Zola.

1631 : le premier journal français

En 1631, c'est avec le soutien de Richelieu, alors Premier ministre, que paraît *La gazette* de Théophraste Renaudot, premier journal publié en France. Dès lors, l'État devient l'arbitre, le régulateur, le décideur ultime de ce que va être le métier de journaliste, et cela va durer très longtemps. Bien que, de nos jours, le droit réaffirme régulièrement le principe de la liberté de la presse et de la liberté d'expression, cela n'a pas toujours été le cas, l'État ayant été omniprésent, pour le pire et parfois pour le meilleur.

Fin du XIX^e siècle : la jungle

En première année d'école de journalisme, il faut absolument lire *L'argent* d'Émile Zola, symbole de la fin du XIX^e siècle, ou *Les illusions perdues* de Balzac. L'économie y est vue comme une jungle où tous les coups sont permis, y compris les plus lâches et les plus tordus, favorisant le développement d'une presse financière qui a été la honte de notre pays sous la Troisième République, avec des journaux tenus par des prête-noms, des financements occultes, des délits d'initié en permanence, et des informations lancées pour accompagner des coups de Bourse.

1947 : un nouveau dispositif

Après la fin de la Deuxième Guerre mondiale, le général de Gaulle proclame, avec les communistes, la nécessité de purifier le système, et c'est ainsi que naît en 1947, au début de la Quatrième République, le dispositif actuel du fonctionnement de la presse, une sorte de mastodonte semi-nationalisé qui concerne la production, les imprimeries et la distribution, dispositif qui vise à réformer les mœurs dans l'ensemble de la presse, et notamment dans la presse financière. Malheureusement, sa mise en place allait s'accompagner d'une ankylose générale du secteur, mais ceci est une autre histoire.

C'est à partir de ce moment-là que va commencer sérieusement l'aventure de la presse économique et que, notamment par ce biais-là, la France va devenir une démocratie à peu près normale, et là encore, avec deux symboles. D'un côté, Hubert Beuve-Mery. De l'autre, la famille Servan-Schreiber.

Patron du journal *Le Monde*, Hubert Beuve-Mery a influencé de façon salutaire l'ensemble de la profession des journalistes de son époque avec l'idée qu'il n'y a pas de journalisme légitime sans déontologie et sans rigueur. La génération des années 1950 a pris conscience du fait qu'être journaliste est une responsabilité car l'information est un pouvoir. Cet effet Beuve-Mery s'est prolongé et a irrigué l'ensemble de la profession.

À droite, la famille Servan-Schreiber a été le second symbole : en 1908, les frères Robert et Émile ont créé *Les Échos*, quotidien devenu très vite le principal journal économique français. En 1953, Jean-Jacques fonde *L'Express* avec Françoise Giroud, et en 1967, Jean-Louis Servan-Schreiber lance *L'Expansion* avec Jean Boissonnat. En gros, ils incarnent l'ouverture de l'économie française vers la modernité et le reste du monde, un deuxième élément moteur qui poussera la presse économique à aligner ses méthodes sur celles de ses concurrents étrangers. Au même moment, le groupe Hachette rachetait, sous l'influence de Pierre Lazareff, et selon le modèle anglo-saxon, le jeune magazine *L'Entreprise*, devenu ensuite *Le Nouvel Économiste*. C'est ainsi qu'au cours des décennies 1950 à 1970, parallèlement à l'influence bénéfique de l'effet Beuve-Mery, une ouverture au monde et une conversion aux méthodes du journalisme à l'anglo-saxonne ont commencé à prendre forme en France. C'est aussi en 1957 qu'a été signé le traité de Rome, un événement déterminant pour le changement des mentalités dans notre pays.

Le métier de journaliste

Le journaliste a quatre missions : la collecte de l'information ; le tri et la vérification de l'information ; la mise en perspective et l'analyse ; l'enquête et l'investigation. Il y a 100 ans, il accomplissait seul ces missions. De nos jours, il est en situation de concurrence sur certaines d'entre elles, ce qui est tout à fait salubre.

La collecte de l'information

Jadis, les journalistes étaient les premiers informés des événements. Ils étaient à la fois les témoins et les transmetteurs de l'information. Avec l'avènement de l'internet, tout a changé. Aujourd'hui, lorsqu'un événement a lieu, les journalistes ne sont plus les seuls à capter et à transmettre l'information : d'autres acteurs peuvent le faire de manière simultanée. Des acteurs de la vie civile, des militants d'une cause particulière ou d'autres types de professionnels de la communication peuvent lancer des messages sur l'internet au même moment que les journalistes. Raison de plus pour les journalistes de prouver que leurs méthodes et leurs objectifs sont d'une autre nature.

Le tri et la vérification

C'est une mission spécifique du journaliste. Certes, il ne s'agit pas, là non plus, d'un monopole (par exemple, les analystes financiers traitent aussi l'information économique), mais d'une activité où s'exprime le savoir-faire des professionnels.

La mise en perspective et l'analyse

Le journaliste est, là encore, en concurrence avec d'autres intervenants qui peuvent eux aussi prétendre pratiquer l'analyse et la mise en perspective de l'information. La presse écrite, les radios, les télévisions accueillent ainsi de plus en plus d'analystes extérieurs. L'expert, l'économiste, le sociologue, le témoin-citoyen, la concurrence est rude pour les journalistes, ce qui les oblige à prouver leur différence de mobiles et de méthodes.

L'investigation

Là, nous sommes au contraire sur le terrain privilégié et non concurrencé du métier de journaliste. Un journal digne de ce nom doit avoir les moyens et la volonté d'envoyer un journaliste sur le terrain en lui donnant carte blanche pour mener, le temps qu'il faut, une enquête sur un sujet, avec les moyens de passer inaperçu, de prendre des billets d'avion, de se déplacer par ses propres moyens, de rencontrer qui il veut et comme il veut. Nous sommes là au cœur de la mission du journalisme. L'investigation est le pivot central du métier.

Le mode de fonctionnement des journaux

Une organisation rigoureuse

Pour que le journaliste puisse éviter les pièges, les erreurs, les pressions, il doit être accompagné, encadré, soutenu et constamment appelé à justifier sa prestation. Cela suppose que l'organisation des entreprises de presse soit extrêmement rigoureuse et hiérarchisée. Je vais prendre l'exemple des *Échos* parce que j'y ai travaillé dix ans, mais le fonctionnement est identique dans tous les bons journaux.

Le journal est organisé en une dizaine de services – l'activité industrielle par secteurs, l'actualité macroéconomique, etc. –, chacun rassemblant huit à dix journalistes sous l'autorité d'un chef. À aucun moment le journaliste n'est livré à lui-même, non pour le brimer, mais au contraire pour le soutenir, et pour l'aider à exprimer ce qu'il a à dire, à le vérifier et à le caler.

Les tâches sont réparties de façon très claire et exécutées selon des horaires extrêmement précis. Lorsqu'un journaliste arrive le matin dans son service, il a peut-être déjà participé à un petit-déjeuner à l'hôtel Meurice, lu ses mails et téléphoné à ses correspondants à l'étranger.

Après tout cela, il est porteur d'une ou deux propositions de sujets d'actualité, ou d'une enquête pour la semaine suivante.

La conférence de rédaction

L'équipe se réunit alors autour de la machine à café, pour échanger et discuter du menu qu'elle pourrait proposer pour l'édition du jour. Le chef de service en prend note avant de se rendre, à dix heures, à l'incontournable conférence de rédaction, la grand-messe de tous les journaux, pour y défendre cette proposition. C'est alors que parmi les mille sujets possibles, cent vont être sélectionnés, et dix privilégiés. Le rédacteur en chef commence par poser des questions pour déterminer si les sujets proposés sont vraiment des scoops, c'est-à-dire des informations découvertes et révélées par les journalistes eux-mêmes, ce qui n'est vrai que dans 20 % des cas. Il procède ensuite à l'arbitrage final.

Au retour du chef de service, les journalistes rédigent leur article. Il n'y a pas une ligne du journal qui ne soit relue à la fois par le chef de service et par le rédacteur en chef. Cette relecture par les confrères est nécessaire et donc obligatoire, y compris quand il s'agit de l'édito du rédacteur en chef.

Un capital national

L'entreprise de presse organisée, hiérarchisée, avec des procédures très précises, est l'outil le plus adapté pour accomplir la mission d'information en direction des épargnants, des investisseurs, des salariés, des patrons, ou même des gouvernements, car les pouvoirs publics lisent de très près ce que diffuse la presse.

C'est ainsi que nous sommes arrivés à constituer en France une presse composée de titres comme *Les Échos*, *Capital*, *L'Expansion*, *La Tribune*, *Le Monde*, *Le Figaro*, *Aujourd'hui en France* ou *La Croix*, titres qui respectent les règles et protègent leurs journalistes.

La redéfinition de l'offre

Avec l'expansion des nouvelles technologies, c'est sans doute le moment de redéfinir complètement les tâches du journaliste et l'offre d'entreprise de presse. L'internet est aujourd'hui un gigantesque collecteur d'eau propre, d'eau froide, d'eau chaude, et d'eaux usées. On y trouve le vrai, le faux, le vérifié, le manipulé, la bonne cause ou la calomnie, la rumeur ou la dérision. Au cours de ces derniers mois, des dérapages sur des sites américains ont eu des effets sérieux puisque des journalistes de télévision ont relayé des informations non contrôlées. Pendant la campagne présidentielle aux USA, un plaisantin avait déclaré sur un site qu'en se faisant passer pour un expert en géostratégie, il avait pu contacter Sarah Palin par téléphone et qu'elle ne savait pas que l'Afrique était un continent. Un écho repris par les grands médias. Plus grave, un jeune de 18 ans a annoncé sur l'internet que Steve Jobs avait eu une crise cardiaque (information fantaisiste dans un contexte délicat). Une information reprise aussitôt par une chaîne de télévision avec comme conséquence immédiate, une baisse brutale du titre Apple à la Bourse.

Face à l'enjeu que représente l'information numérique alors que tous les journaux ont créé leur site web, mais sont encore à la recherche d'une formule éditoriale originale, quel peut être l'apport de l'expérience acquise dans le fonctionnement de la presse écrite traditionnelle ? Faut-il désormais qu'une équipe de rédaction unique alimente simultanément le site web et les éditions "papier", ou faut-il des équipes séparées ? Plusieurs publications numériques et "papier" peuvent-elles être alimentées par une sorte de super-rédaction polyvalente ? Quelle part de gratuit et quelle part de payant peut-on proposer ? Autant de questions complexes auxquelles il s'agit de répondre au moment précis où les entreprises de presse doivent gérer le déclin du papier et la hausse des coûts (dans le cas français, la moyenne des coûts d'exploitation entre fabrication et distribution est de 30 % supérieure à la moyenne européenne). Une situation conjoncturelle qui amène les journaux à faire le contraire de ce que leur demande le marché : ils compressent les équipes rédactionnelles et mettent en péril leur centre vital alors que le marché leur demande d'être innovants et originaux.

Cultiver sa différence

Il y a quelques semaines, l'un des fondateurs de Netscape, interrogé par le *New York Times* sur la crise de la presse, a répondu qu'il fallait arrêter les rotatives et basculer à 100 % sur le numérique, faute de quoi le déclin de l'audience serait inéluctable. Mais au même moment, Eric Schmidt, le patron de Google, a répondu différemment : puisque tout le monde peut être journaliste sur l'internet, les journalistes professionnels doivent sortir de l'actualité immédiate, cesser de n'être que des amplificateurs de dépêches, et se spécialiser dans le journalisme d'investigation. Puisqu'il est sûr qu'il y aura de moins en moins de papier et de plus en plus de numérique, construisons une offre plus ciblée et de meilleure qualité pour le papier et ouvrons l'internet à des formules nouvelles d'interactivité. Démontrons surtout que les compétences développées pour des plateformes papier au cours du siècle précédent peuvent profiter aux supports numériques.

DÉBAT

Un menu évolutif

Un intervenant : *Je me demande comment les procédures que vous avez décrites pour l'élaboration d'un numéro du journal peuvent s'appliquer quand il s'agit de l'édition en ligne sur le site web car la vitesse à laquelle le contenu évolue est stupéfiante.*

Jacques Barraux : En réalité, même pour l'édition papier d'un quotidien de la presse économique, le menu établi lors de la conférence de 10 heures évolue, car les sources d'information changent au fil de la journée en fonction des fuseaux horaires : le matin c'est l'Asie qui donne le ton, puis c'est l'Europe et le soir c'est au tour de l'Amérique. Le menu s'adapte en conséquence, et ce qui est décidé lors des réunions de mise à jour pour l'édition papier impacte immédiatement l'édition en ligne du journal.

Une vision transversale

Int. : *Selon l'un de vos collègues des Échos, des difficultés ont été rencontrées lorsque la crise financière a éclaté, parce que l'organisation hiérarchique pyramidale du journal ne facilitait pas une vision transversale des systèmes. La crise a eu, selon lui, l'avantage d'inciter les journalistes des différents services à travailler ensemble.*

J. B. : J'étais encore aux *Échos* au mois d'août 2007 quand la crise des *subprimes* a éclaté, et ce fut aussitôt l'occasion de mobiliser une *task force*, une équipe d'une douzaine de journalistes représentant les services de l'international, de la France, de l'économie générale, de l'industrie et de la finance. Je n'ai quitté le journal qu'en février 2008, et Henri Gibier, mon successeur, a amplifié le mouvement tout en gardant le même modèle de croisement vertical-horizontale développé au journal depuis une dizaine d'années. Mon prédécesseur à la direction de la rédaction, Nicolas Beytout, avait expérimenté le système à l'occasion de très grands événements comme le passage à l'an 2000, le lancement de l'euro ou dans les semaines qui avaient suivi l'attentat du 11 septembre 2001 à New York.

Une pression économique

Int. : *Quand un journaliste écrit quelque chose de déplaisant, les insultes ne se font pas attendre, mais n'y a-t-il pas un effet plus redoutable, celui de voir des annonceurs retirer leurs publicités et exercer ainsi une réelle pression économique ?*

J. B. : Bien que la liberté de la presse soit une notion bien ancrée en France, ce genre de pression économique reste importante. Mais dans des journaux comme *Les Échos* ou *Capital* un tel risque ne pèse pas beaucoup sur les comptes. Le rédacteur en chef fait certes l'objet de pressions, mais cela se gère en direct et en concertation avec la direction générale. C'est

pourquoi il est crucial que des filtres soient mis en place entre le management et les journalistes. Le filtre, c'est la direction de la rédaction.

Culture et procédure

Int. : *Lors d'un débat animé par Edwy Plenel sur les comparaisons entre la démocratie et la république, il est apparu que c'est la pratique du secret qui les différencie. Or, la presse est une machine à détruire le secret, ce qu'apprécient les démocrates mais pas les républicains, et c'est pourquoi plus nous sommes républicains plus la presse a du mal à vivre.*

Des éléments de votre exposé concernent aussi la justice, ce qui me fait dire que les juges et les journalistes mènent le même combat et que la qualité de l'apport du journaliste et celle de l'action du juge reposent sur la procédure. Mais sans la culture de leur mission, la procédure ne sert à rien. Cela dit, sur l'internet en général, il n'y a aucune procédure et pratiquement aucune culture de mission, ce qui n'est pas sans poser problème.

J. B. : Dans 90 % des cas, la "culture de mission" comme vous dites n'est pas nécessaire sur le web puisque ceux qui s'y expriment sont des individus qui défendent une cause, un lobby, une association, que ce soit avec de bonnes ou de mauvaises intentions. Le journaliste professionnel lui, est tenu au respect des textes qui régissent la liberté de la presse, qu'il s'agisse des textes sur la diffamation ou le délit d'initié. Et à l'inverse, il défend son droit à la protection des sources, à la liberté d'expression, etc. En un mot, il inscrit son action dans un système de droit alors que l'internaute, pour l'instant du moins, s'exprime dans un système de non-droit. Je suppose que cela ne durera pas.

Int. : *Alors que tout concourt actuellement à passer du juge à l'expert, y compris sur l'internet, on est en train de faire disparaître la culture de la mission, or il en faut une. Pourquoi ? Parce que toute mission a un aboutissement, par exemple l'exercice d'une responsabilité. Une mission est un élément d'action, et sans une culture de base pour lui donner un vrai sens, le risque est d'aboutir à une foire d'empoigne. D'où la nécessité d'une presse responsable, telle que vous la décrivez.*

Les rites de la tribu

Int. : *Si Claude Riveline était présent, il nous rappellerait qu'un mythe suppose des rites. Est-ce qu'un moment de solennité marque le fait que le journaliste embrasse sa mission, par exemple l'équivalent du serment d'Hippocrate ?*

Int. : *La conférence de rédaction n'est-elle pas justement un des rites qui permettent de renforcer chaque jour le mythe de la tribu des journalistes ?*

J. B. : Aucune solennité ne marque l'engagement des journalistes dans leur mission, mais la conférence de rédaction d'un grand journal est effectivement comparable à un acte de liturgie, et c'est encore plus vrai quand ceux qui encadrent ce "moment fondateur" de la vie d'un journal veillent à ce que les règles éthiques et déontologiques collectivement partagées soient bien respectées par chacun.

Des journalistes superficiels ?

Int. : *Ces dernières décennies, le nombre des quotidiens français s'est réduit progressivement ainsi que leurs tirages, phénomène beaucoup moins sensible à l'étranger. Cette perte a été compensée en France par une floraison de journaux économiquement viables, dits professionnels. Mais les journalistes français, hormis ceux des Échos, n'assument pas vraiment les fonctions que vous avez décrites : d'une façon générale, leurs carences sont dramatiques dans la collecte et l'analyse de l'information, et encore plus dans l'investigation, et la superficialité de leur travail favorise leur manipulation par les chargés de presse des entreprises ou des ministères. Ne faut-il pas revenir aux bases du métier de journaliste, pour lui redonner du sens, quel que soit le type de support ?*

J. B. : Vous êtes un peu dur avec les journalistes, mais il est vrai qu'ils peuvent être tentés de transcrire une information sans prendre de distance, et que les professionnels de la communication savent les entourer, sans pour autant leur offrir des voyages ou des cadeaux, comme cela a pu se pratiquer dans le passé. Mais j'ai confiance, car il y a encore dans ce pays plusieurs "plateformes de sécurité". Ce que vous dites finalement, c'est que les journalistes ne travaillent pas assez...

Int. : *Oui, mais l'institution de presse est coresponsable si elle ne leur donne pas assez de moyens.*

J. B. : Le point crucial est de pouvoir disposer des personnes compétentes pour faire de l'investigation, et je le reconnais, d'avoir les moyens financiers qui permettent de les envoyer sur le terrain sans avoir le souci des pages à remplir dans l'urgence.

Journal en ligne et rentabilité

Int. : *Une transition est inévitable, mais si l'on sait d'où l'on part, on ne sait pas où l'on va. Le vrai problème pour l'usage du web est d'avoir un bon business model. Quand on met en place une nouvelle formule éditoriale, il n'est pas réaliste de prévoir un retour sur investissement dans les cinq ans puisque, d'ici là, tout aura évolué sur l'internet. Comme on ne peut tabler que sur 12 ou 18 mois, il faut le faire sans argent, ou le trouver ailleurs. Jusqu'à preuve du contraire, il n'y a pas grand monde qui ait trouvé un business model sur l'internet. De plus, il ne s'agit pas tout à fait du même métier. La collecte, l'analyse et le traitement de l'information devraient subsister, mais nombreux sont ceux qui se contentent de collecter des informations brutes, ce qui fait que des communiqués d'agences sont souvent repris mot pour mot par différents sites. Il faudrait de plus combiner ce métier de journaliste avec celui d'"infomédiaire", métier qui, à mon avis, est un peu différent parce qu'il inclut une part d'expertise.*

J. B. : Je suis d'accord avec vous quand vous dites que l'on ne sait pas où l'on va. Je suis cependant convaincu qu'il sera possible de concevoir des *business models* rentables, parce qu'il y a un besoin et une demande pour des informations économiques incluant celles qu'un journal peut extraire de ses propres bases de données pour les mettre à la disposition de ses lecteurs. Un journal comme *Les Échos* n'intéresse pas seulement les financiers, il est lu autant par les ennemis du libéralisme que par ses militants ou ses avocats. La mission des journalistes est de délivrer à la société un travail qui aide le citoyen à être acteur de sa vie. L'information économique couvre un champ de plus en plus large, elle est un peu la chronique de l'art de survivre sur terre.

Le calme du Français de base

Int. : *Les entreprises fournissent généralement un volume important d'informations les concernant, mais restent souvent réticentes à donner trop de détails. Face à cela, je suis surpris de constater que les journalistes, comme d'ailleurs les analystes, ne font pas preuve de beaucoup de curiosité. Le copinage entre les journalistes et leurs interlocuteurs économiques, politiques, artistiques, etc., a aussi de quoi surprendre. C'est un monde où l'on s'embrasse beaucoup. Il faut bien sûr connaître les gens pour obtenir des informations, mais si cela dégénère en copinage, la qualité de l'information restituée ne peut qu'en pâtir !*

J. B. : Quand je relis d'anciens articles de la presse écrite, je mesure les progrès accomplis dans la façon de décrire l'organisation et le fonctionnement des entreprises, des partis politiques, des syndicats, etc. Évidemment, on peut être plus exigeant encore, et il reste beaucoup à faire, mais on vient de loin. Quant au copinage, c'est un véritable cancer, comme du reste la porosité déjà évoquée de la frontière entre le public et le privé, et là aussi des progrès sont à faire. Mais ils sont inéluctables parce que le lobby franco-français est en train d'exploser. La hiérarchie du pouvoir se lézarde et le Français de base a un esprit critique de plus en plus développé...

L'interactivité

Int. : *Ce lecteur raisonnable et mature est-il intégrable dans un nouveau modèle éditorial sur l'internet, et comment ?*

J. B. : C'est un élément crucial. Nous avons commencé l'apprentissage de l'interactivité avec le courrier des lecteurs, qui fut plutôt mal traité, voire méprisé dans la presse papier. Aujourd'hui, la presse écrite consacre souvent des pleines pages à des réactions pertinentes de ses lecteurs. Sur le web, c'est encore trop inégal, mais le lecteur y sera nécessairement un acteur omniprésent, puisque le premier apport de l'internet est la proximité et la réciprocité entre émetteurs et récepteurs. Plus un sujet est précisément délimité et judicieusement ciblé, plus l'interactivité est passionnante et enrichissante. Cela ouvre des perspectives immenses au journalisme interactif.

Un autre risque d'ingérence

Int. : *Du fait qu'une bonne partie de l'économie est maintenant repassée dans le secteur privé, la fragilité de la démocratie française liée à la dimension public/privé que vous avez évoquée cessera sans doute d'être pertinente lorsqu'une nouvelle génération de managers aura progressé essentiellement dans le privé. En revanche, ne risque-t-on pas de voir apparaître une autre forme d'ingérence qui viendrait de grands groupes capitalistes familiaux comme Bouygues, Arnault, Lagardère, etc., qui, non soumis aux fortes contraintes du marché, et assez indépendants des pouvoirs publics, peuvent par leurs investissements, notamment dans le domaine des médias, introduire un autre problème de non-séparation entre les pouvoirs ?*

J. B. : Les familles à la tête d'entreprises non cotées ne sont généralement pas des menaces pour la démocratie, mais dans le cas français, aucune des très grandes familles que vous venez de citer n'est absente de la Bourse. Jusqu'à présent, les Bouygues, Arnault, Pinault, etc., ont pu jouer de l'ambiguïté de leur attitude par rapport à la presse, notamment en devenant eux-mêmes actionnaires de grandes entreprises. Mais une sanction du marché est proche, parce que la presse rapporte moins d'argent, et les actionnaires vont de moins en moins admettre qu'une entreprise cotée s'offre des danseuses. On assiste sans doute au dernier acte de ces milliardaires mégalomanes français pour qui le rachat d'un grand titre complétait la réussite.

Int. : *Mais qui souhaite avoir une information de qualité en France ? Et qui serait prêt à créer une entreprise correspondant à vos espérances ?*

J. B. : Les personnes qui lisent la presse économique (papier ou numérique) ont besoin de données et d'idées pour exercer leur mission, pour défendre leur cause, ou pour matérialiser un projet. Chacun agit en fonction de l'information qu'il reçoit, quelle que soit son origine. Le journaliste essaie de se placer dans ce champ très ouvert. Évidemment, voir des non-professionnels aux commandes d'entreprises de presse est aberrant, et c'est un problème pour la démocratie. Mais les temps difficiles qui s'annoncent vont réduire les appétits.

Une guerre de l'information

Int. : *Me consacrant à la défense suédoise en coordination officielle avec d'autres instances internationales, je trouve que votre exposé et notre débat sont plutôt sereins alors que les multinationales, les États et des groupes de toute sorte se livrent une véritable guerre de l'information. Les médias ne sont que des pions dans ce jeu global violent, mais le rôle qu'ils y jouent est de plus en plus important.*

J. B. : La matière que nous avons à traiter est effectivement explosive et les affrontements très durs. Les journalistes devraient se préparer davantage à la compréhension des forces qui s'opposent dans la guerre financière, dans les stratégies des multinationales, ou dans les rapports entre les deux hémisphères, et mettre régulièrement à jour leurs connaissances à cet égard. La rudesse de la compétition économique est sans commune mesure avec ce qu'elle était il y a quelques décennies mais les médias ne sont pas de simples pions comme vous le

dites. Si vous êtes un pion au service d'une firme multinationale, vous subissez aussitôt les foudres de son concurrent direct. En économie ouverte, le journaliste a en permanence la garantie que toute pression dans un sens s'accompagnera d'une pression en sens contraire. Cela ne peut que l'inciter à jouer l'information froide, précise et distancée. La liberté d'expression se nourrit de cette dialectique...

Une baisse d'audience révélatrice

Int. : *Un président d'une grande association nationale m'a dit qu'en cas d'interview, la presse écrite lui convient, parce qu'il peut choisir son interlocuteur, mais il délaisse la télévision, parce que non seulement les chaînes lui envoient n'importe qui, mais encore il ne peut pas savoir ce qui va être retenu de ses propos.*

J. B. : Lors de la campagne de Barack Obama, campagne qui a marqué le triomphe de l'information via l'internet, c'est la télévision qui, selon certaines sources, aurait chuté en termes d'audience par rapport aux campagnes précédentes, la presse écrite étant restée assez stable. Mais elle est en crise – ses acteurs eux-mêmes le disent – et n'est pas la seule à chercher une sortie face à la montée en puissance de l'internet : les chaînes de télévision et les radios sont dans la même situation, bien que leur audience soit beaucoup plus forte. On dit que celle de la presse baisse de plus en plus parce que l'offre ne correspond pas aux attentes des lecteurs, et c'est probablement l'une des principales raisons, mais il y en a une autre, plus inquiétante, à savoir que le nombre des cercles d'opinion intéressés par la lecture des journaux pour suivre régulièrement les débats, les réflexions, l'évolution des idées, etc., a plutôt tendance à se réduire dans les grands pays, ce qui révèle sans doute une crise de la démocratie.

Quand l'écrit se libère de son support

Int. : *La montée en puissance de l'internet s'accompagne d'un spectaculaire retour de l'écrit – l'essentiel de ce que véhicule cette technologie est exprimé avec des mots –, mais marque aussi l'avènement de la dématérialisation du support, puisque la même information peut être désormais consultée sur un téléphone, un écran d'ordinateur, etc. En s'exprimant par ce moyen, le journaliste ne peut plus se différencier des autres rédacteurs que par ses mythes et ses rites.*

J. B. : Cette remarque est profondément juste, car la vision romantique du métier ne correspond plus à la réalité quotidienne du journal. Il y a des écrans d'ordinateur comme dans tous les bureaux. La grande salle de rédaction enfumée à proximité des rotatives, le va-et-vient des coursiers, le crépitement des téléscripateurs ne sont plus qu'un souvenir. D'où l'importance du rituel que sont les réunions quotidiennes d'échanges entre journalistes, rituel qui conforte l'existence de la tribu. La salle de rédaction et la conférence de rédaction existent toujours. Toute poésie n'est pas morte...

Intégrer presse et édition ?

Int. : *L'industrie de la musique n'a jamais réussi à convaincre qu'elle ne vendait pas que des galettes. La grande fièvre actuelle, qui fait que de nombreuses entreprises nouvelles essaient de se positionner dans ce secteur, repose sur l'illusion que la jungle produit sensiblement la même qualité que des institutions dont les procédures donnent des gages de qualité. Il faudrait pouvoir convaincre le lecteur moyen que la presse ne vend pas que du papier.*

En vous écoutant, j'ai aussi le sentiment que le modèle économique de la presse a été la capacité à packager quatre activités très différentes quant à leur fonctionnement, leur économie et leur rythme. Or, si le journalisme d'investigation devient le cœur de métier, le modèle économique naturel n'est plus la presse quotidienne, mais plutôt l'édition d'œuvres produites par des journalistes, comme des livres ou des documentaires télévisés.

J. B. : Votre comparaison avec le disque est assez lumineuse, la jungle gagnant pour l'instant le match, mais il me semble qu'un univers ludique et ouvert comme la création artistique est quand même difficilement comparable à la transmission de l'information économique dont il

faut évidemment réinventer le package. C'est facile pour le monde de l'édition, car les ouvrages des journalistes sont souvent rédigés pendant leur temps de travail, ce qui est objectivement un objet de scandale. La presse est en fait l'incubateur où s'accomplit plus de 60 % du travail qui va déboucher sur un livre. Il faudra bien qu'à un moment ou un autre il soit tenu compte de cet état de fait. On ne peut pas parler d'un modèle économique pour le futur sans y intégrer à la fois la presse, l'internet et le livre.

Présentation de l'orateur :

Jacques Barraux : journaliste économique ; Droit - Institut d'études politiques ; a été journaliste au *Nouvel Économiste* et à *L'Usine Nouvelle* avant de devenir directeur de la rédaction du magazine *L'Entreprise*, puis de *L'Expansion* et du quotidien économique *Les Échos* ; membre du bureau du *think tank* PRESAJE.

Diffusion février 2009



CAIRN

CHERCHER, REPÉRER, AVANCER

LES BLOGS DU *MONDE*, DES OUTILS DE MANAGEMENT NON-CONVENTIONNEL

Chloë Salles

GRESEC | « Les Enjeux de l'information et de la communication »

2016/1 n° 17 | pages 63 à 73

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-les-enjeux-de-l-information-et-de-la-communication-2016-1-page-63.htm>

Pour citer cet article :

Chloë Salles, « Les blogs du *Monde*, des outils de management non-conventionnel », *Les Enjeux de l'information et de la communication* 2016/1 (n° 17), p. 63-73.

Distribution électronique Cairn.info pour GRESEC.
© GRESEC. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Les blogs du *Monde*, des outils de management non-conventionnel

Le Monde 's *blogs, non-conventional management tools*

Article inédit, mis en ligne le 10 mai 2017.

Chloë Salles

Chloë Salles est Maître de conférences en Sciences de l'Information et de la Communication, département journalisme de l'Institut de la Communication et des Médias à l'Université Grenoble-Alpes, France. Elle est membre du laboratoire GRESEC, dans la même université. chloe.salles@univ-grenoble-alpes.fr

Plan de l'article

Introduction : Les blogs du *Monde*, le lieu d'une autonomie pour les professionnels de la rédaction

Éléments contextuels : présentation des trois projets analysés

Les Décodeurs (2009 – aujourd'hui)

Une année en France (2011-2013)

Le Monde Académie (2012-aujourd'hui)

Des expérimentations qui n'en ont pas le nom

Expérimentations éditoriales

Pratiques nouvelles et renouvelées

Une organisation en mutation

Conclusion : la plateforme de blogs, outil de management non-conventionnel

Résumé

À l'aune d'une baisse d'intérêt des médias pour les blogs, cet article réinterroge les enjeux éditoriaux, socio-professionnels et organisationnels que la plateforme de blogs a pu susciter au sein de l'entreprise de presse du journal *Le Monde* (Turner, 1995; Salles, 2010). La plateforme de blogs a-t-elle favorisé l'émergence de nouvelles productions journalistiques et de nouvelles pratiques ainsi que la réorganisation des rédactions dédiées aux supports web et papier ? Par le biais des blogs, ce sont les journalistes qui, plus ou moins consciemment, renouvellent le journalisme pour l'adapter à l'internet. Les blogs se trouvent ainsi mobilisés dans les transformations de l'identité éditoriale du journal, de l'identité professionnelle du journaliste et de l'organisation de l'entreprise de presse, et ce à l'initiative des journalistes.

Mots-clés

Blogs, journalisme, autonomie, management, pratiques.

Abstract

In the fall of blogs' popularity in the newsroom, this article questions the editorial, socio-professional and organizational challenges that they induced inside French media *Le Monde* (Turner, 1995; Salles, 2010). Did the blogs take part in the advent of new journalistic forms, new practices and the reorganization of the newsroom? Journalists have involved blogs in rethinking the way they produce

news for the digital. Thus, blogs have taken part in the transforming of the media's editorial identity, the journalist's professional identity as well as the media's organization.

Keywords

blogs, journalism, autonomy, management, practices.

Introduction : Les blogs du *Monde*, le lieu d'une autonomie pour les professionnels de la rédaction

En 2004, une plateforme de blogs est créée sur le site du journal *Le Monde*, elle offre la possibilité à ses journalistes et à ses abonnés de s'y exprimer. Elle héberge 761 blogs de journalistes, d'experts, de lecteurs, et « d'académiciens » (dans le cadre du projet *Monde Académie*) en plus de dix ans. En 2016, les blogs ont été délaissés au profit de nouvelles activités et *Le Monde* supprime le poste d'éditeur de blogs début 2014. D'autres journaux font de même : en janvier 2016, le *New York Times* ferme *Bits* et *City Room*, deux blogs ayant précédemment connu une audience telle qu'elle a concurrencé des rubriques du journal en ligne (« *The New York Times gets rid of Bits as a standalone blog* », Laura Hazard Owen, 10/02/2016, The Nieman Lab).

À l'aune de la baisse d'intérêt des entreprises de presse pour les blogs, et dans un contexte d'intense diversification de la production d'information (Miège, 2010), cet article propose d'analyser les enjeux soulevés par les blogs au sein de la rédaction du journal *Le Monde*. La plateforme de blogs se distingue du reste du contenu du journal en ligne par ses contenus très variés et publiés par divers acteurs, dont des journalistes du journal, aux postures elles-mêmes dynamiques (Salles, 2010). Les fins diverses pour lesquelles ces journalistes ont mobilisé le dispositif technique ont favorisé des évolutions au sein de l'entreprise de presse dans les formes éditoriales, dans les pratiques journalistiques et jusque dans l'organisation interne du journal. Cela alors même que la plateforme de blogs du *Monde* ne faisait l'objet d'aucune stratégie spécifique de la part des cadres (Salles, 2010) et qu'elle a plutôt participé à révéler la posture tactique du journal vis-à-vis des développements sur l'internet, au « coup par coup » (Certeau, 1990 : 60). Ainsi notre analyse révèle-t-elle les évolutions éditoriales, socio-professionnelles et organisationnelles au détour desquelles la plateforme de blogs a été mobilisée avec une implication plus ou moins grande des chefs de rédaction ou des cadres dirigeants en fonction des projets. Notre problématique est que les blogs sont le lieu d'une autonomie pour les journalistes et les autres professionnels au sein de l'entreprise de presse, ce dispositif technique a été ainsi mobilisé comme un outil de management que nous qualifierons de non-conventionnel. Par « non-conventionnel », nous entendons que le management est exercé par des acteurs qui n'ont pas un statut de gestionnaire ou de cadre au sein de l'entreprise de presse. Les développements qui découlent de l'initiative blog ne proviennent pas directement d'une instance de management traditionnelle au sein de l'entreprise de presse : soit d'un chef de service, d'un rédacteur en chef, d'un directeur, ou des ressources humaines.

Notre recherche est basée sur trois monographies réalisées en juin 2015 portant sur des projets du *Monde* adossés à la plateforme de blogs : *Les Décodeurs*, *Une année en France* et *Le Monde Académie*. Guidées par l'analyse des évolutions éditoriales, socio-professionnelles et organisationnelles, ces monographies sont complétées par des entretiens semi-directifs menés auprès de six journalistes (dont un rédacteur en chef et la journaliste précédemment en charge de l'édition de la plateforme de blogs) ainsi que par l'analyse des identités éditoriales de ces blogs. Cette dernière prend à la fois en considération la forme des blogs, les discours qu'ils produisent, et les déclarations

qui les accompagnent. Cette grille a été constituée selon les recommandations de Roselyne Ringoot dans *Analyser le discours de Presse* (2014).

Cet article reprend l'hypothèse de Domingo (2008) selon laquelle les blogs serviraient de vitrine à de potentiels nouveaux genres journalistiques. Cependant il étend la problématique de l'activité expérimentale aux pratiques du journaliste et à son statut dans l'entreprise de presse. Il illustre ainsi les capacités de reclassement des journalistes (Pailliant, Salles, Schmitt, 2016) et l'évolution de l'identité de la profession (Le Cam, 2006 ; Ruellan, 2011 ; Lécinturier, 2013) qui s'opèrent au sein même de l'entreprise de presse.

Dans un premier temps, l'article présente les trois projets. Dans un second temps, la plateforme de blogs est interrogée au regard des évolutions amorcées par ces projets, en termes de productions éditoriales, de pratiques journalistiques et au sein de l'organisation interne de l'entreprise de presse.

Éléments contextuels : présentation des trois projets analysés

Les Décodeurs, *Une année en France*, et *Le Monde Académie* ont été développés par des journalistes aux statuts et parcours variés, motivés par des missions différentes. C'est ainsi que tour à tour, les blogs sont entretenus par des journalistes de la rédaction, par des journalistes extérieurs à l'entreprise de presse, spécialistes du web, du papier, de la photographie, de la politique, et par des « non-journalistes ».

Les Décodeurs (2009 – aujourd'hui)

Le blog *Les Décodeurs* a été créé en 2009, il a été inspiré « par quelques sites, les Américains Politfact ou Factcheck.org ou par les désormais célèbres Désintox de Libé. » (« *Les Décodeurs* vont disparaître, info ou intox », 28/02/2014, *Les Décodeurs*). C'est Nabile Wakim, alors responsable de la cellule politique du *Monde.fr*, qui le met en œuvre avec pour objectif de vérifier la véracité des propos publics tenus par les hommes et les femmes politiques. Progressivement, le blog s'est ouvert à la contribution d'autres journalistes et professionnels du *Monde* qui souhaitaient participer à ces vérifications, réalisées à partir de l'initiative des journalistes et des lecteurs. Le blog est en ce sens décrit comme « participatif » par ses initiateurs. Le 10 avril 2014, le blog est arrêté au profit de la création de la rubrique « Les Décodeurs » (devenant sous-rubrique de la rubrique « Politique »). Les journalistes du blog parlent de la création d'une marque (« Les Décodeurs, c'est fini, Place aux décodeurs ! », 7/03/2014, *Les Décodeurs*). Ils jouissent désormais d'une visibilité importante sur la page d'accueil du *Monde.fr*, par le biais d'un bandeau horizontal qui leur est dédié. En fonction des actualités du moment, ce bandeau se trouve parfois placé juste sous les premières publications de la page d'accueil. « La charte des décodeurs » (« La charte des Décodeurs », 10/03/2014, *lmonde.fr*), la seule charte spécifique à une rubrique dans le journal, explique les missions de « la marque » : contextualiser l'actualité, vérifier les informations et déclarations publiques, raconter l'information autrement que par le texte, traiter l'information en fonction de données, mentionner les sources, réaliser la mise à jour constante de l'information, diffuser des informations sur les réseaux sociaux et entretenir une relation avec les lecteurs. En 2015, huit journalistes travaillaient pour les Décodeurs : trois rédacteurs dont le coordinateur, deux datajournalistes, deux infographistes et un « éditeur de réseaux sociaux »¹ (« L'équipe des Décodeurs », 10/03/2014, *lmonde.fr*). Et en prévision des présidentielles françaises de 2017, l'équipe recrutait un journaliste codeur en septembre 2016.

.....

¹ Au *Monde*, le *community manager* est appelé « éditeur de réseaux sociaux » afin de distancier de la communication et de rapprocher de l'information d'actualité les pratiques de ce professionnel.

Une année en France (2011-2013)

Sous la houlette de la rédaction en chef, le blog *Une Année en France* a été créé en juin 2011 inspiré par deux blogs à succès datant de 2010, au sein desquels les journalistes Aline Leclerc et Antonin Sabot racontaient, en situation « d'immersion », la vie quotidienne en banlieue et à la campagne, des zones géographiques souvent sujettes aux faits divers dans les médias. *Une année en France* proposait de « raconter le pays et ses habitants » (« Une année en France, la fin et la suite », 29/06/2012, Erik Israelewicz, *Le Monde.fr*) durant l'année précédant la présidentielle française de 2012. « *Le principe : envoyer en immersion huit journalistes (et deux photographes volant d'un blog à l'autre) dans autant de communes de France, grandes ou petites. La manière, ensuite : donner à lire et à voir sans coller à une actualité particulière, écouter sans toujours poser toutes les questions. Le but, enfin : réaliser une photographie du pays à "hauteur d'homme", dans cette période toujours révélatrice d'une nation qu'est une élection présidentielle.* » (« Une année en France, la fin et la suite », Erik Israelewicz, 29/06/2012, *Le Monde.fr*). La moitié des journalistes provenaient de la rédaction papier, l'autre moitié du web, et les photographes étaient *free-lance*. Les journalistes de l'équipe communiquaient beaucoup entre eux sur leurs choix de sujets, d'angles et de photos, et proposaient parfois des articles co-signés. Ces derniers paraissaient dans le blog, mais ils jouissaient parfois d'une bonne visibilité sur la page d'accueil, voire étaient publiés dans le journal papier. Au terme d'une première saison, le succès de ce blog lui a valu deux publications sous formes d'ouvrage et de webdocumentaire. L'opération a été renouvelée, mais la deuxième année d'existence n'a pas eu le succès de la première, décrite comme telle par Erik Izraelewicz, directeur de la rédaction à l'époque: « *Rarement aventure journalistique association les rédactions « web » et « papier » du Monde aura engendré autant d'enthousiasme, à l'intérieur comme à l'extérieur de la maison* » (« Une année en France, la fin et la suite », Erik Israelewicz, 29/06/2012, *lmonde.fr*).

Le Monde Académie (2012-aujourd'hui)

En 2012, Serge Michel et Florence Aubenas créent *Le Monde Académie*, un projet sponsorisé par Google et EDF, visant à favoriser la diversité des origines sociales des journalistes de la rédaction et, par là-même, des contenus du journal : « *Afin que la presse ressemble un peu plus aux personnes dont elle parle et auxquelles elle s'adresse, nous accueillons, depuis 2012, au sein de la rédaction, des jeunes de 18 ans à 25 ans, d'horizons aussi divers que possible [...] ne sortant pas seulement d'écoles de journalisme, qui viennent de province... Des profils qui estiment d'habitude que la presse n'est pas un métier pour eux* » (« *Le Monde Académie, c'est reparti !* », Séverin Graveleau, 15/02/2016, *Le Monde.fr*). Les deux fondateurs du projet sont des journalistes reconnus. Serge Michel est le créateur du *Bondy Blog*, un média en ligne fondé en 2005 à la suite d'incidents dans des banlieues. Son objectif était de donner de la visibilité aux individus généralement peu présents dans les médias. Florence Aubenas, quant à elle, est grand-reporter connue notamment pour sa couverture de zones de conflits et ses travaux réalisés « en immersion ». Les deux premières saisons du *Monde Académie* comptaient une soixantaine de candidats. La consigne donnée à ces derniers était d'alimenter leur blog pendant une année, chacun guidé par un journaliste de la rédaction. Les trois lauréats de la saison ont chacun été récompensés par un CDD d'un an au *Monde*. Après un an d'arrêt, *Le Monde Académie* a redémarré en février 2016 avec seulement vingt-cinq candidats sélectionnés selon des compétences plus précises : l'écriture, la vidéo, le graphisme, l'infographie et le code informatique (« *Le Monde lance la troisième saison du Monde Académie* », 16/02/2016, *Le Monde.fr*).

Chacun de ces projets adossés aux blogs du *Monde.fr* a donné lieu à des évolutions des formes éditoriales, des pratiques journalistiques et de l'organisation des deux rédactions du *Monde* et du *Monde.fr*.

Des expérimentations qui n'en ont pas le nom

La plateforme de blogs du *Monde* est caractérisée par la diversité et par la dynamique des productions, des pratiques et des acteurs qui l'animent. La plateforme de blogs, contrainte seulement par la charte des blogs (calquée sur la charte des droits et devoirs des journalistes du SNJ, 1918, 1938, 2011) et le dispositif technique, offre des possibilités d'expérimenter des situations et des pratiques en dehors des injonctions venant des cadres du journal. Les journalistes ont ainsi mobilisé les blogs comme un espace de liberté au sein de la rédaction : « *Lorsque les blogs ont été introduits au Monde, les relations entre les journalistes du papier et ceux du web étaient compliquées. Les blogs ont offert un espace à tous en ligne.* » (Entretien, 2/06/2015).

Expérimentations éditoriales

Pour les journalistes, la plateforme de blogs permet de contourner des contraintes techniques et administratives ainsi que des politiques éditoriales. Cela se manifeste d'abord par la possibilité de publier depuis l'extérieur des locaux du *Monde*. Jusqu'à l'été 2015, le *Content Management System* (CMS) n'était pas accessible en dehors des locaux du journal alors que les blogs l'étaient. Ceci a été profitable pour *Une Année en France* et *Le Monde Académique*, puisque les journalistes, photographes et académiciens en correspondance dans différentes villes de France pouvaient publier leurs productions sur le blog et donc sur le site du *Monde.fr* depuis l'extérieur de la rédaction. Certains « rubricards » (des journalistes ayant affirmé leur légitimité au *Monde* par la spécialisation dans une rubrique), telle Pascale Robert-Diard chroniqueuse judiciaire, se sont mis à publier sur le site avant leur retour à la rédaction. Ceci a participé à modifier les pratiques d'écriture de ces journalistes initialement décliés au papier et qui se sont tournés vers le « *digital first* », en privilégiant le blog d'abord, avant le support imprimé.

Une Année en France a incité les journalistes, travaillant conjointement avec des photographes, à expérimenter l'utilisation de l'image et de la photo. Aussi les journalistes se sont-ils familiarisés avec l'illustration de leurs propres articles, alors que le choix des photos était précédemment de la responsabilité des secrétaires de rédaction. Cette pratique a donc poussé certains journalistes à prendre l'illustration de leurs articles en considération : il en a découlé une place accrue pour la photographie dans ce projet, qui s'est traduite par la réalisation de diaporamas, la production d'un webdocumentaire et la publication d'un ouvrage.

Samuel Laurent, responsable de la rubrique des « Décodeurs », considère également les blogs comme une opportunité de « contournement » pour expérimenter « *sans être alourdis par les procédures techniques ou administratives.* » (Samuel Laurent, *Les Décodeurs*, *Le Monde*, 2/06/2015). Cette souplesse a permis de tester différents formats comme les graphiques, les tableaux, les illustrations animées, les Gif, qui caractérisent aujourd'hui l'identité éditoriale de leur blog. « *Le texte n'est qu'une option pour raconter l'information. Si un graphique explique mieux un sujet qu'un texte, nous choisirons le graphique. Les informations peuvent souvent être racontées en graphiques, en données ou en vidéo* » (La Charte des Décodeurs, 10/03/2014). Peu de temps après que le blog *Les Décodeurs* a été arrêté, en 2014, pour rouvrir sous forme de rubrique, un nouveau blog a vu le jour au sein de cette dernière. Ce nouveau blog allait permettre de poursuivre les expérimentations en termes de formats, d'angles ainsi que de tons.

Pour d'autres journalistes, ce contournement a permis le renouvellement de certaines spécialités. Dans une vidéo du *Monde* diffusée à l'occasion des vingt ans du site en décembre 2015, la journaliste Pascale Robert-Diard, décrit les blogs comme « *un détour qui a permis de renouveler une très vieille pratique du journal qui est la chronique judiciaire, [...] l'une des plus grandes traditions de la presse écrite* » (« 20 ans du Monde : les blogs font leur apparition sur le site », Pascale Robert-Diard, Josefa Lopez, *Le Monde.fr*, 20/12/2015). La journaliste estime que l'absence de limitations

dans la longueur des textes dans les blogs a permis de réassurer la place de la rubrique judiciaire dans les publications du journal, qu'elles soient en ligne ou sur support papier.

Les blogs ont été mobilisés au profit d'une mission annoncée dans le cadre du *Monde Académic* : diversifier à la fois les productions et la rédaction du journal. « *Tous les types de reportages sont les bienvenus : webdocs, Internet, séries de photos légendées, reportages vidéo, BD-reportages et, bien sûr, des textes. Quant aux sujets, c'est la grande inconnue et aussi ce qui nous rend impatients : de quoi les jeunes de 18 à 25 ans ont-ils envie d'entendre parler en termes d'information ?* » (« *Tout ce que vous voulez savoir sur le Monde Académic* », *Le Monde.fr*, 6/07/2012). Les articles des « académiciens » sont cependant restreints aux blogs, en marge de l'espace de publication occupé par la rédaction du *Monde*. Ceci conduit à considérer que la plateforme de blogs servait à tester de nouvelles manières d'envisager les productions du *Monde* ainsi que l'organisation de la rédaction.

Les exemples que nous venons de développer indiquent la manière dont les utilisations de la plateforme de blogs participent à l'évolution de l'identité éditoriale du *Monde*, en termes de graphisme, de hiérarchie de l'information et de genres. À la suite de l'enthousiasme que ces projets ont suscité auprès des journalistes, mais aussi au regard du succès d'audience considéré comme très satisfaisant dans le cas des *Décodeurs* et d'*Une Année en France*, ces expérimentations avec les blogs ont été intégrées dans les logiques de production de la rédaction. Davantage de place a été accordée à la photographie (notamment par la multiplication de diaporamas pour illustrer certaines actualités), certaines rubriques ont acquis, à nouveau, une visibilité dans le journal, et les genres spécifiques aux *Décodeurs* ont été institutionnalisés au sein de l'offre éditoriale du journal par la transformation du blog en rubrique.

Pratiques nouvelles et renouvelées

L'expérimentation de l'offre éditoriale du *Monde*, au sein des blogs, participe à faire émerger de nouvelles pratiques journalistiques et d'en renouveler d'autres.

Selon l'un des rédacteurs en chef du *Monde.fr* (entretien, 4/06/2015, *Le Monde*), les blogs ont favorisé, sans qu'ils n'aient été envisagés pour cela, la formation de journalistes aux pratiques de production pour le web (en juillet 2016, *Le Monde.fr* compte 119 blogs de journalistes, actifs et non-actifs confondus) : l'utilisation d'un *back-office*, l'introduction de liens à un article, la publication, l'illustration (le choix de la photo, son redimensionnement, etc.). Et inversement, *Une Année en France* a aussi été l'occasion pour certains journalistes web, habitués à travailler essentiellement depuis les locaux du journal (« en *desk* », dans le langage professionnel), de faire l'expérience des pratiques de reportage, réassurant ainsi la poursuite de ce genre journalistique au sein du *Monde*.

La charte des *Décodeurs* considère leur activité journalistique comme à la fois classique et spécifique : « *Certains des points énoncés ci-dessous paraîtront évidents ; ce sont les fondamentaux du métier de journaliste. D'autres en revanche sont plus spécifiques* » (La Charte des Décodeurs, 10/03/2014). Les pratiques énoncées comme « *fondamentales* » par Les Décodeurs sont la recherche documentaire et la vérification de l'information, également inscrites dans la charte de déontologie professionnelle des journalistes (« Charte d'éthique professionnelle des journalistes », SNJ, 1918/38/2011). Ces étapes de la production d'information sont habituellement peu visibles aux lecteurs, mais dans le cadre du blog, elles se trouvent relégitimées par leur érection en genres journalistiques comme le « *fact-checking* », dont la traduction littérale est « vérification de faits ».

Le *Monde Académic* mobilise les blogs avec l'intention explicite de renouveler les pratiques journalistiques du journal. C'est ainsi que la troisième saison du *Monde Académic*, lancée en février 2016 avec un effectif réduit à vingt-cinq académiciens, requérait des candidats aux compétences dans les cinq domaines suivants : écriture, vidéo, code, graphisme, infographie. Dans un entretien publié dans *Le Monde*, Florence Aubenas précise que « *cela va aussi permettre de fabriquer des objets journalistiques différents et innovants* » (« Le Monde Académic, c'est reparti », Séverin Graveleau,

15/02/2016). *Le Monde Académie* est ainsi clairement affirmé comme un laboratoire de nouvelles compétences, pratiques et configurations d'équipes journalistiques au sein des blogs, soit en dehors des rédactions du journal.

D'autres pratiques légitimées par le biais des blogs ne sont pas récentes. C'est le cas du « data-journalisme » dont les pratiques remontent au « *computer-assisted reporting* » dans les années 70 (Parasie et Dagiral, 2013 : 2), et que *les Décodeurs* ont fait leur au sein du *Monde*. « *Le datajournalisme – le traitement et la mise en forme et en scène de données – constitue l'un des axes que nous privilégions pour traiter l'information* » (« La charte des Décodeurs », *Le Monde.fr*; 10/03/2014). L'analyse de données investie par les Décodeurs n'est pas seulement un exemple de l'intensification de certaines pratiques au sein du journal, il est également révélateur du glissement des compétences qui s'observe venant d'autres métiers se tournant vers le journalisme (Salles, Schmitt, 2016). C'est ainsi que le blog, puis la rubrique, réunissent des compétences de graphisme, d'infographie, d'analyse de données, et de communication, au sein de leur équipe rédactionnelle. À « l'éditeur de réseaux sociaux » est reconnue une spécialité dont la légitimité journalistique a été affirmée par la création d'un service de trois personnes dont l'une est rédacteur en chef du *Monde.fr*. Les missions² de ces journalistes consistent à communiquer directement avec les lecteurs, à publier les articles du journal sur les réseaux sociaux accompagnés d'un texte de présentation adapté à la plateforme, à utiliser des outils permettant la mesure de l'audience d'un article, à former les autres journalistes à l'utilisation des réseaux sociaux. Et si ces missions relèvent plus traditionnellement de la communication, voire du *bench-marking*, l'éditeur de réseaux sociaux s'en distancie ainsi : « [...] on est journaliste du Monde avant tout. On fait des reportages comme les autres. » (février 2016). La légitimité journalistique des pratiques introduites au sein de la rédaction par *Les Décodeurs* est renforcée par le passage du blog au statut de rubrique d'une part, et par la charte de l'équipe accessible depuis la rubrique d'autre part, qui décline l'inventaire de leurs compétences : explication, analyse de données, data-visualisation, vérification, communication.

Les caractères hétérogènes et évolutifs des pratiques journalistiques observées illustrent le brouillage et l'atomisation de l'identité professionnelle des journalistes, que décrit Christine Lécinturier dans son étude de l'environnement journalistique français (2013 : 54). Cette recherche témoigne du déploiement au sein même de la rédaction de motivations personnelles et diverses qui concourent à la collaboration des journalistes avec des acteurs aux statuts professionnels variés, puis à l'intégration de ces derniers dans la rédaction, voire à l'absorption de leurs compétences par les journalistes.

Une organisation en mutation

L'émergence et le renouvellement au sein de la rédaction, de pratiques testées au sein de la plateforme de blogs se concrétisent par la réorganisation des missions des journalistes, de la gouvernance et de l'articulation des services de l'entreprise de presse.

Les blogs, tel *Une Année en France*, ont permis l'introduction sinon la reconversion de certains journalistes papier aux pratiques du web sans l'intervention des ressources humaines. *Les Décodeurs* et *Le Monde Académie* participent également à multiplier et diversifier les pratiques des journalistes (analyse de données, animation de communauté, etc.). L'évolution des compétences qu'entraînent ces productions originales interroge la configuration des équipes, elle aussi testée au détour des blogs : les binômes journaliste - photographe (*Une Année en France*) ; l'équipe journaliste -

.....

² En février 2016, Mégane Guillaume, étudiante en Master journalisme à l'École de Journalisme de Grenoble (EJDG), Université Grenoble-Alpes, a mené des entretiens sur les pratiques des éditeurs de réseaux sociaux de cinq médias de la presse française dans le cadre d'un projet de recherche-action *Narrer l'actualité pour mobiles : création journalistique sur les réseaux sociomériques* (NaMo).

datajournaliste – graphiste – éditeur de réseaux sociaux (*Les Décodeurs, Le Monde Académie*) ; ou encore l'introduction de compétences vidéo au sein de la rédaction (*Le Monde Académie*).

L'implication de la direction dans l'accès de certains journalistes de ces blogs au statut de « managers » (rédacteur en chef, chef de service, responsable de pôle), est variable en fonction des projets. Dans le cas des *Décodeurs*, l'initiative provient essentiellement des motivations personnelles de ces derniers et non d'injonctions provenant de la direction. Nous constatons alors un espace d'autonomie créé par les journalistes à partir de leurs propres affinités. Ainsi, ces derniers ont progressivement réuni de nouvelles compétences à partir des parcours et des motivations de chacun, en recherchant parfois la collaboration avec des acteurs dédiés à d'autres services de l'entreprise de presse (tels que les graphistes ou l'éditeur de réseaux sociaux). Les reconversions initiées dans le cadre de ce projet ont eu lieu de façon progressive à l'échelle du blog d'abord, et donc à l'initiative même des acteurs concernés, avant de s'épanouir au sein de la rédaction avec la faveur des cadres.

Lors de la troisième saison du *Monde Académie*, le projet est moins focalisé sur les origines sociales que sur des compétences précises, jusqu'alors spécifiques à d'autres supports (comme la vidéo), ou extra-journalistiques. Il s'agit de s'imprégner de l'originalité et de la créativité des candidats à l'aune des réorganisations affectées à l'entreprise de presse par les cadres. Dans un entretien publié sur *Le Monde*, Florence Aubenas fait état des difficultés rencontrées lors de tentatives de réorganisation de la rédaction : « [III] n'a pas toujours été facile d'intégrer ces profils atypiques. Ce n'est pas toujours évident pour les jeunes journalistes de la rédaction, formés en école après cinq ou sept années d'études, de voir débarquer un jeune de 18 ans ou 20 ans, qui a besoin d'un encadrement un peu plus important ». Pour cette nouvelle saison, « nous espérons que cette ouverture va « décomplexer » les gens, permettre de croiser encore davantage les profils et les candidats, faciliter leur intégration dans les rédactions. » (« *Le Monde Académie, c'est reparti* », Séverin Graveleau, 15/02/2016). *Le Monde Académie* s'improvise ainsi un rôle assumé de ressources humaines, en se donnant pour mission la recherche de profils « atypiques » et leur intégration dans les rédactions du journal.

L'implication de la direction dans les projets du *Monde Académie* et d'*une Année en France* paraît moindre. Dans le cas du *Monde Académie*, les journalistes n'ont pas bénéficié d'un aménagement de service, une grande liberté éditoriale a été laissée aux journalistes pour *Une Année en France*. La gouvernance de l'entreprise de presse reste néanmoins perceptible dans la bonne volonté des journalistes mobilisés, que François Demers définit comme une posture de « bon employé » (Demers, 1989). Ce dernier observe ce modèle de « bon employé » dans la réduction de l'autonomie des journalistes dans les rédactions au Québec. En effet, dans un contexte de crises économique et politique (suite au référendum québécois de 1980), les journalistes ont endossé une responsabilité entrepreneuriale dans le souci de la réussite de leur entreprise, compromettant ainsi la liberté intellectuelle qu'il leur incombait d'entretenir de façon autonome dans le contrat les liant à leur journal (Demers, 1989).

Une Année en France a été inspiré par des initiatives individuelles et isolées dans l'entreprise de presse, mais même si la conduite expérimentale du projet a laissé une grande liberté éditoriale, il a en amont fait l'objet d'une organisation décidée par la direction, et en aval été félicité par cette même direction pour « l'enthousiasme [suscité] à l'intérieur comme à l'extérieur de la maison » (« *Une année en France, la fin et la suite* », Erik Israelewicz, 29/06/2012, *Le Monde.fr*). L'autonomie complète des journalistes investis dans ce projet est ainsi discutable, le succès du blog ayant non seulement été évalué en fonction de son succès d'audience (retraduit par la réalisation d'un webdocumentaire et d'un livre qui en ont été tirés), mais aussi au regard des coopérations créées au sein de l'entreprise de presse et dont se félicitent plusieurs décideurs. Quant au *Monde Académie*, il a, dès son lancement, été sponsorisé par Google et EDF. Si l'initiative est impulsée par les expériences et motivations propres à ses deux instigateurs, elle apparaît toutefois répondre à une responsabilité entrepreneuriale qui n'est pas traditionnellement celle des journalistes : renouveler des

compétences dans l'entreprise de presse afin d'en assurer la bonne santé. En outre, le projet est sponsorisé par deux entreprises privées dont l'une, Google, impose toujours davantage son autorité à l'industrie des médias en définissant les contraintes de leur visibilité en ligne (Smyrnaio, Rebillard, 2011).

Ces exemples soulignent la manière dont la relation d'emploi (Renoux 2011) peut être amorcée par les journalistes eux-mêmes. Ils viennent réinterroger la perte d'autonomie des journalistes qui se manifesterait face à la généralisation du recours aux consultants au sein des entreprises de presse (Brandewinder, 2009). La reconversion des journalistes et des autres professionnels entretenant ces blogs s'est parfois déployée à partir de leurs propres initiatives et affinités originales et créatives dans les formats et les configurations d'équipe produites, avant d'être reconnues par les décideurs (rédacteurs en chef et cadres dirigeants).

Conclusion : la plateforme de blogs, outil de management non-conventionnel

Les blogs ne sont pas désignés comme le cœur ou la condition des évolutions de l'organisation interne des journaux. Mais ils se révèlent toutefois un outil de management non-conventionnel, car parfois en dehors des circuits bureaucratiques de l'entreprise de presse, parfois à l'intérieur des protocoles entrepreneuriaux mais de façon indirecte. Par le biais des blogs, ce sont les journalistes, qui de façons plus ou moins conscientes, renouvellent les pratiques journalistiques sur l'internet : les compétences requises, les acteurs qui les endossent, et l'articulation de ceux-ci dans et en dehors des locaux de la rédaction. Les blogs se trouvent ainsi mobilisés dans les transformations de l'identité éditoriale du journal, de l'identité professionnelle du journaliste et de l'organisation de l'entreprise de presse.

Cet article expose la porosité des frontières de la profession journalistique au sein même de l'entreprise de presse. Les *bricolages* (Certeau, 1990 : 252) entrepris dans la plateforme de blogs peuvent participer à faire évoluer la carrière de leurs auteurs : de journaliste web à celui de journaliste politique, de journaliste rubricard reconnu sur le papier à celui d'un journaliste suivi sur les réseaux sociaux, de graphiste ou d'ingénieur informatique à journaliste, etc. Par le biais de ces expérimentations, certains journalistes sont susceptibles d'accéder à des postes comportant plus de responsabilités. Plutôt que de provenir des instances décisionnelles de l'entreprise seulement, la recherche d'audience qui s'est traduite par la multiplication de nouvelles formules dans la presse depuis les années 1990, souvent orchestrée par des consultants (Cabrolié, 2012), est ici entre les mains de quelques journalistes guidés par des ambitions diverses. L'autonomie de certains « bons employés » est à remettre en cause selon le cadre entrepreneurial dans lequel se déploie leur projet. Pour d'autres, le blog reste un espace de liberté et d'indépendance au sein duquel ils peuvent épanouir leurs motivations, notamment celle de renouveler ce qui leur semble être le « bon journalisme ».

Références bibliographiques

Ouvrages et articles scientifiques

Brandewinder Marie (2009) *Le Journalisme et les consultants : le conseil médias dans les entreprises de presse*, Thèse, Science politique (IEP Rennes), sous la direction de Erik Neveu & Gérard Mauger.

Cabrolié Stéphane (2012) La presse quotidienne nationale de l'économie industrielle à l'économie numérique : sociologie de l'édition du journal, Thèse Sociologie, Université Paris 10, sous la direction de François Vatin.

Charon Jean-Marie (2015) *La presse et le numérique, l'invention d'un nouvel écosystème*, Rapport à Madame la Ministre de la culture et de la communication.

Demers François (1989) « Journalism ethics: the rise of the "good employee's model" : a threat for professionalism ? » *Canadian Journal of communication*, vol. 14, n° 2, p. 15-27.

Certeau Michel de (1990) *L'invention du quotidien, Tome I, Les arts de faire*, collection Folio essais, Gallimard.

Domingo David, Heinonen Ari (2008) "Weblogs and journalism, A Typology to Explore the Blurring Boundaries", *Nordicom Review*, 29/1, p. 3-15.

Dupuy Camille (2013) « Les travailleurs du Web : innovation et catégories professionnelles dans la presse en ligne », *La Revue de l'Ires* 2013/2 (n° 77), p. 107-127.

Le Cam Florence (2006) « États-unis : les weblogs d'actualité ravivent la question de l'identité journalistique », *Réseaux*, n° 138, p. 139-158.

Leteinturier Christine (dir.) (2014), *Les journalistes français et leur environnement : 1990-2012. Le cas de la presse d'information générale et politique*, Paris, Éditions Panthéon-Assas.

Miège Bernard (2010) *L'Espace public contemporain*, Collection médias et société, PUG : Presses Universitaires de Grenoble.

Pailliant Isabelle, Salles Chloë, Schmitt Laurie (2016) « Les journalistes au regard des professions : des relations « stratégiques » », in Boulay Isabelle ; Brousteau Nadège ; Francoeur Chantal (dir), *Relations publiques et journalisme : dynamiques de collaboration, de conflit et de consentement. Analyses au cas par cas*, PUQ : Presses de l'Université du Québec, à paraître.

Parasie Sylvain, Dagiral Eric (2013) « Data-driven journalism and the public good: Computer-assisted reporters and programmer-journalists in Chicago », *New media and society*, 15(6), p 853-871.

Renoux Jean-Louis (2011) *Les régulations de la relation d'emploi dans les médias français*, Thèse, Sociologie / Relations professionnelles, Université Paris Dauphine, 2011, sous la direction de Michèle Tallard.

Ruellan Denis (2007) *Le journalisme ou le professionnalisme du flou*, PUG : Presses Universitaires de Grenoble.

Salles Chloë, Schmitt Laurie (2016) « Journalistes et autres professions au prisme des productions web : des relations de coproduction » in Charon Jean-Marie, Papet Jacqueline (dir) *Questions de journalisme*, volume 3, à paraître.

Salles Chloë (2010) *Mutations d'une presse « de référence » : évolution des stratégies d'acteurs à partir des représentations et de pratiques journalistiques sur l'internet : les blogs au cœur des repositionnements de la presse écrite ; Le cas du journal « Le Monde »*, Thèse, Sciences de l'information et de la communication, Université de Grenoble, 2010, sous la direction de Bertrand Cabedoche.

Smyrniakos Nikos, Rebillard Franck (2011) « Entre coopération et concurrence : les relations entre infomédiaires et éditeurs de contenus d'actualité », colloque *Culture, médias et numérique : nouvelles questions de concurrences*, Paris, 8 février 2011.

Articles de presse

« 20 ans du Monde : les blogs font leur apparition sur le site », Pascal Robert-Diard, Josefa Lopez, *lemonde.fr*, 20/12/2015 <http://abonnes.lemonde.fr/actualite-medias/video/2015/12/20/20-ans-du->

monde-fr-les-blogs-font-leur-apparition-sur-le-site-4835386-3236.html, dernière consultation le 9/07/2016.

« Charte d'éthique professionnelle des journalistes », Syndicat National des journalistes, 1918/38/2011, <http://www.snj.fr/content/charte-d%E2%80%99%C3%A9thique-professionnelle-des-journalistes>).

« La charte des Décodeurs », 10/03/2014, *lemonde.fr*; <http://abonnes.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2014/03/10/la-charte-des-decodeurs-4365106-4355770.html>, dernière consultation le 9/07/2016.

« Le Monde Académie, c'est reparti ! », Séverin Graveleau, *Le Monde.fr*, 15/02/2016, <http://abonnes.lemonde.fr/campus/article/2016/02/15/le-monde-academie-c-est-reparti-4865749-4401467.html>, dernière consultation le 7/07/2016.

« Le Monde lance la troisième saison du Monde Académie », 16/02/2016, *lemonde.fr*; <http://abonnes.lemonde.fr/monde-academie/article/2016/02/15/le-monde-lance-la-troisieme-saison-du-monde-academie-4865624-1752655.html>

« L'équipe des Décodeurs », 10/03/2014, *lemonde.fr*; <http://abonnes.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2014/03/10/l-equipe-des-decodeurs-4365082-4355770.html>,

« Les Décodeurs, c'est fini, Place aux décodeurs ! », 7/03/2014, Les Décodeurs, <http://decodeurs.blog.lemonde.fr/2014/03/07/les-decodeurs-cest-fini-place-aux-decodeurs/>, dernière consultation le 9/07/2016.

« Les Décodeurs vont disparaître, info ou intox », 28/02/2014, *Les Décodeurs*, <http://decodeurs.blog.lemonde.fr/2014/02/28/les-decodeurs-vont-disparaitre-info-ou-intox/>, dernière consultation le 9/07/2016.

« The New York Times gets rid of Bits as a standalone blog », Laura Hazard Owen, 10/02/2016, *The Nieman Lab*, <http://www.niemanlab.org/2016/02/the-new-york-times-gets-rid-of-bits-as-a-standalone-blog/>.

« Tout ce que vous voulez savoir sur Le Monde Académie », *Le Monde*, 7/06/2012 <http://www.lemonde.fr/actualite-medias/article/2012/06/07/tout-ce-que-vous-voulez-savoir-sur-le-monde-academie-1714642-3236.html>, dernière visite le 31/05/2015.

« Une année en France, la fin et la suite », 29/06/2012, Erik Israelewicz, *lemonde.fr* <http://abonnes.lemonde.fr/societe/article/2012/06/29/une-annec-en-france-la-fin-et-la-suite-1727156-3224.html>

« Une année en France, le webdocumentaire », 13/09/2012, <http://abonnes.lemonde.fr/societe/visuel/2012/09/13/une-annec-en-france-le-webdocumentaire-1759165-3224.html>, dernière consultation le 9/07/2016.

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Comment faire travailler ensemble une rédaction pour créer un quotidien ?
L'exemple du journal La Montagne

- Partie IV -

- **Quatre vidéos de l'Uodc sur les liens entre performance, travail et collectifs..... pp. 111-115**
 - Comment faire travailler ensemble des personnes pour produire des œuvres ? La singularité des éditions Actes Sud
Françoise Nyssen, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°206, janvier 2017
 - Comment faire travailler ensemble des musiciens pour produire une œuvre ? Le métier de chef d'orchestre
Samuel Sené, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°202, octobre 2016
 - Comment faire travailler ensemble des personnes pour produire une œuvre ? De la vie dans le travail !
Ariane Mnouchkine, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°178, mai 2015
 - La performance collective. Repenser l'organisation des travailleurs du savoir
Xavier Baron, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°163, mars 2014

Comment faire travailler ensemble des personnes pour produire des œuvres ? La singularité des éditions Actes Sud

Françoise Nyssen

Directrice des éditions Actes Sud



Françoise Nyssen dirige Actes Sud, une maison d'édition profondément singulière. Arlésienne, elle est au cœur d'une constellation rassemblant d'autres maisons d'édition, des librairies, des cinémas, des événements culturels, une école depuis peu. Ce qui rassemble ? Des lieux et des liens, certainement. Mais aussi sûrement la détermination à rechercher le bien et le beau, à contribuer à la beauté du monde. Mais alors, dans cet écosystème maintenant célèbre, comment font-ils pour travailler ensemble ?

Après avoir reçu Ariane Mnouchkine, la fondatrice du Théâtre du Soleil, l'Université ouverte a eu le bonheur de recevoir Françoise Nyssen. Pour partager cette expérience exigeante, profondément originale et joyeuse : le travail de **faire travailler ensemble des personnes pour produire des œuvres**.

Les œuvres, ce sont des livres, des maisons, des lieux, un esprit, une efficacité, une entreprise qui se développe, des intuitions solides, mais aussi des rêves, des désirs et des plaisirs partagés...

Les Séquences :

- 1. Le métier d'éditeur, le métier d'accompagner des œuvres (03:42)
- 2. Actes Sud : la singularité, un chemin, un père fondateur (04:00)
- 3. Françoise Nyssen : le parcours d'une éditrice (03:32)
- 4. Actes Sud : les littératures du monde, des maisons associées, un esprit de résistance, 1000 titres par an (03:58)
- 5. Un lieu, Arles, et des liens : une entreprise qui doit donner le désir de faire (02:41)
- 6. Comment garder un cerveau en bonne santé ? Les cinq règles de la dirigeante d'Actes Sud (05:14)
- 7. Garder la joie, pas la satisfaction, la stupéfaction, pas le contentement ! Diriger c'est hurler... (04:49)
- 8. Quand le monde ne va pas bien : le métier d'éditeur peut ouvrir des possibles (02:37)
- 9. En entreprise suivre Einstein : réaliser des ascensions et changer de perspectives (02:45)
- 10. Pourquoi avoir créé l'école Domaine du Possible, et qu'est-ce qu'on y enseigne ? (05:36)
- 11. Une école rêvée pour donner confiance aux enfants et des fondements pédagogiques précis (06:25)
- 12. Accueillir des enfants rejetés par l'École : des expériences qui essaient (04:18)
- 13. Les cinq piliers de l'indépendance éditoriale et économique d'Actes Sud (I) : l'indépendance capitaliste (04:11)
- 14. Les cinq piliers de l'indépendance éditoriale et économique d'Actes Sud (II) : prendre des risques, prendre le temps, être indépendant de la morosité ambiante (06:46)
- 15. Dans le système de valeurs d'Actes Sud, comment construire la digitalisation des métiers ? (04:33)
- 16. La relation affective au livre papier, la librairie, le libraire et... la tablette numérique (03:35)
- 17. Le choix d'éditer chez Actes Sud : comment ça se passe ? (04:52)
- 18. Organiser la pérennité, donner du sens au travail : permettre aux auteurs de faire une œuvre, c'est une œuvre aussi (04:30)
- 19. Le métier d'éditeur : chercher l'émerveillement, l'émotion, la joie (03:04)
- 20. La ligne directrice : l'indépendance, ou comment « Millenium » sert à se désendetter (06:23)
- 21. Politique salariale, participation : plutôt des embauches que des hauts salaires (02:57)
- 22. La maison Actes Sud à Arles : des gens partout, pas d'organigramme, un dojo dans l'entreprise (06:30)

Les Mots-clefs :

Management, collectif travail, dirigeant, édition

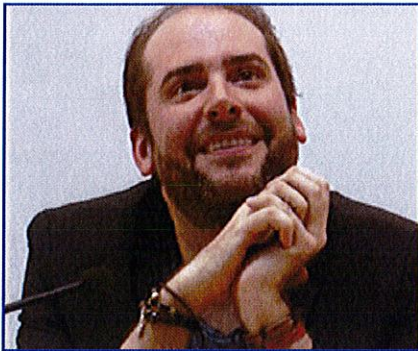
Vidéo séquencée n° 206
© Pratiques & Stratégies / Uodc - janvier 2017

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, uodc@uodc.fr,
Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.

Comment faire travailler ensemble des musiciens pour produire une œuvre ? Le métier de chef d'orchestre

Samuel Sené

Chef d'orchestre et metteur en scène



Si la battue n'est pas claire, si la confiance ne s'établit pas entre le chef et les musiciens, s'il n'y a pas un long travail solitaire des musiciens - et du chef - avec la partition, la musique n'est pas là. **Samuel Sené**, chef d'orchestre, homme de théâtre, compositeur, arrangeur, metteur en scène, producteur, pianiste, fondateur d'une école de musique, sait trouver les mots pour parler de manière étonnante de son travail.

Samuel Sené n'a pas seulement un immense talent : il sait trouver les mots pour **parler de son travail**. Ce travail qui fait que la musique nous atteint, que l'émotion et le plaisir passent de ceux qui jouent à ceux qui écoutent.

Son métier ? Faire travailler ensemble des musiciens pour produire une œuvre. Il a une dimension technique considérable : "**manager**" des musiciens si l'on est pas soi-même musicien...

Les Séquences :

- 1. Un chef d'orchestre, mais à quoi ça sert ? (04:02)
- 2. L'étude de la partition, les répétitions : le chef c'est quelqu'un qui sait ce qu'il veut entendre (03:13)
- 3. L'orchestre, une grosse machine : pourquoi un chef parle le moins possible. La technique, la gestique du chef, la gestion « RH » (04:53)
- 4. Au concert : en même temps tenir l'orchestre, écouter les musiciens, le public, la salle. Du mixage en temps réel, une vision panoramique (02:20)
- 5. Des maths à Normale Sup' à la direction d'orchestre : la « patte » du chef, l'apprentissage du métier (06:19)
- 6. Babar et Pierre et le Loup... Ouvrages lyriques, narratifs, symphonies : toujours l'envie de raconter une histoire (04:36)
- 7. Les chefs d'orchestre : une réputation de tyran, mais la recherche du bonheur des musiciens (03:44)
- 8. La gestion de l'échec et du conflit : quand l'orchestre dit non, la négociation (03:57)
- 9. Prendre des risques : emmener l'orchestre sur des sentiers inédits, la recherche de communion (04:49)
- 10. La névrose du chef, l'envie d'être aimé : des débriefs après les concerts ? Y a-t-il des feedbacks ? (04:10)
- 11. Quand ça s'est mal passé... La « lutte » avec l'orchestre, le droit à l'erreur des musiciens (03:41)
- 12. Quand l'orchestre n'est pas à la hauteur, que peut le chef, quel est son rôle ? (02:57)
- 13. L'orchestre, sa hiérarchie : comment ça se manage ? (05:20)
- 14. Musiciens sous contrat, intermittents : recrutement, qualité du travail, évaluation... Le bonheur de jouer (03:47)
- 15. Comment sait-on si l'on a contribué à créer du « Beau » ? Quand la magie opère... (06:23)
- 16. Le parcours du chef : trois révélations sur la beauté (05:35)
- 17. Qui « s'occupe » du chef d'orchestre, qui écoute ses doutes, lui permet d'évoluer ? (05:03)
- 18. Comment s'apprend la gestique du chef : est-elle universelle, individuelle, fonction des cultures d'orchestre ? (04:32)
- 19. Le charisme du chef d'orchestre : peut-il être écrasant ? (03:53)
- 20. Le « génie » du chef d'orchestre, le 1% d'indicible : peut-on quand même en parler, l'approcher ? (03:09)

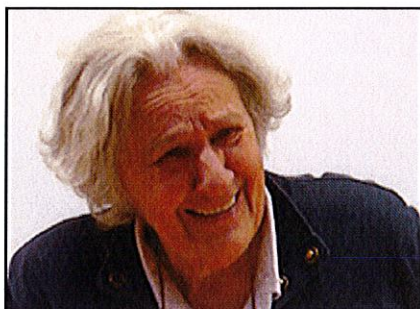
Les Mots-clefs :

Management, direction orchestre, collectif travail, dirigeant

Comment faire travailler ensemble des personnes pour produire une œuvre ?

Ariane Mnouchkine

Metteuse en scène de Théâtre, animatrice du Théâtre du Soleil



« Pour maintenir ensemble des peuples, il te faut faire des œuvres. » La Bhagavad Gita.

L'histoire dans laquelle Ariane Mnouchkine inscrit son travail est millénaire. Depuis un demi-siècle, avec sa troupe du Soleil, elle crée des œuvres de théâtre prodigieuses.

Comment faire travailler au mieux des personnes pour produire ensemble une œuvre commune pourrait être le travail de beaucoup d'entre nous. Comment travaille Ariane Mnouchkine pour que des personnes venant du monde entier, régulièrement renouvelées, créent ces merveilles...

Les Séquences :

- 1. Ariane Mnouchkine à l'UODC : pour tenir ensemble il nous faut faire des œuvres (04:09)
- 2. Le Théâtre du Soleil : un modèle social fondé sur la qualité du travail ? (03:54)
- 3. La naissance du Soleil : pas question de travailler dans le déplaisir, dans un sérieux morne, dans une avarice de sentiment (04:42)
- 4. Une fabrique au quotidien : 80 personnes de 19 à 75 ans, 24 nationalités, 20 langues (04:32)
- 5. Une règle absolue : ne pas infecter le lieu du travail avec les conflits de personnes. Sortir sur la pelouse ! (04:30)
- 6. Les guerres civiles du quotidien, dans l'entreprise, comme dans l'espace public (05:09)
- 7. Trouver l'efficacité, c'est moins de fatigue. L'efficacité sans moelleux, c'est douloureux (05:08)
- 8. Il y a toujours quelque chose qui se dégingue à un moment donné... (05:43)
- 9. La condition du merveilleux, c'est le concret (04:34)
- 10. Fabriquer de l'énergie et de l'implication : c'est rentable ! (02:03)
- 11. Dans l'entreprise comme dans la cité, c'est la beauté qui sauvera le monde. Le problème c'est de l'avoir oublié... (02:32)
- 12. Le métier, ce n'est pas seulement de jouer, c'est de tout faire pour que l'œuvre soit (04:56)
- 13. Le mot le plus précieux pour Ariane Mnouchkine au cours de ses 51 ans d'aventures ? (0:00:31)
- 14. Des centaines de demandes de stage au Soleil : qu'est-ce qui fait dire oui ? (01:51)
- 15. Comment le Soleil se débrouille de la « gestion des âges » ? (03:45)
- 16. Du théâtre à l'entreprise : à quel moment produit-on une œuvre ? (04:50)
- 17. Reconnaître quand c'est là : l'improvisation travaillée plutôt que la maîtrise (04:40)
- 18. Quand est-ce que c'est du théâtre ? La métaphore de la vie, la chair de poule... (03:36)
- 19. Accepter le leadership de quelqu'un qui ne sait pas tout : rires et désaccords (04:14)
- 20. Le management d'un collectif de travail : des fauves, des précautions, de l'œuvre (06:18)
- 21. Transférer son entreprise pour sauvegarder son dynamisme. Le Soleil après Ariane... (03:26)
- 22. Contre la routine, remettre l'œuvre dans la vie (05:12)

Les Mots-clefs :

Collectif travail, organisation travail, théâtre

© Pratiques & Stratégies - avril 2015

La performance collective Repenser l'organisation des travailleurs du savoir

Xavier Baron

Expert en GRH



Le travail d'aujourd'hui est devenu majoritairement informationnel, relationnel et communicationnel. Avec la montée en puissance de l'économie tertiaire et des services, les salariés - au moins 80 % d'entre eux - sont amenés de plus en plus à produire de l'immatériel, **c'est-à-dire à effectuer un travail intellectuel**, à enrichir la pertinence de l'information et à mobiliser les savoirs au service de la production de valeur.

Comment organiser la mise en œuvre de ces compétences intellectuelles ? Est-il possible d'améliorer le rendement d'un salarié dont on ne sait pas mesurer la production ? L'entreprise peut-elle gagner en compétitivité sans sacrifier les hommes, source principale de valeur ? Comment imaginer et configurer des collectifs de travailleurs du savoir ?...

Les Séquences :

- **Extrait découverte** > Mais pourquoi voulez-vous des indicateurs ?! (01:59)
- 1. Comment encore agir sur la création de valeur pour un GRH ? (05:34)
- 2. Mais qui sont les travailleurs du savoir ? (02:58)
- 3. Comment on s'épuise à chiffrer l'inchiffrable ? Un exemple chez Renault (04:17)
- 4. La qualité totale : ces foutus chiffres qui ne veulent rien dire. Un exemple à la SNECMA (03:32)
- 5. Vers une nouvelle définition de la valeur : ce que nous apprend la mutation d'une CAF (06:40)
- 6. Culture de la défiance, gestion par les talents individuels : la mutation ratée d'une agence de presse (04:38)
- 7. Une autre organisation pour un travail qui a totalement muté (04:11)
- 8. Une bonne nouvelle : demain l'essentiel de la valeur ne sera plus matérielle (04:15)
- 9. Quatre conditions de la performance de la production immatérielle (04:25)
- 10. Deux pistes pour construire la performance collective dans l'économie immatérielle (07:24)
- 11. La gestion des « talents » a-t-elle encore un sens dans l'économie immatérielle ? (rebond 1) (04:01)
- 12. Y a-t-il une forme organisationnelle pour le travail intellectuel ? (rebond 2) (03:29)
- 13. La notion de reconnaissance : pourquoi c'est une impasse aujourd'hui (rebond 3) (05:52)
- 14. L'entretien annuel : pas sur les objectifs, ni même sur les compétences ! (rebond 4) (03:33)
- 15. Quels indicateurs, quelle mesure pour le travail intellectuel ? (rebond 5) (03:16)
- 16. Quels indicateurs pour l'activité managériale ? (rebond 6) (03:10)
- 17. À la place du retour sur investissement : le pari de la confiance, un pari productif (rebond 7) (04:26)

Les Mots-clefs :

Economie travail, Mutation travail, Organisation travail, Gestion performance, Ressources humaines, Analyse valeur

Vidéo séquencée n°163
© Pratiques & Stratégies - mars 2014