

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 ; Leteinturier, 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 Polifact 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, *lemonde.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, *lemonde.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 Izraelwicz, 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, *lemonde.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 Académie*, 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 dédiés 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 graphes, 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 Académie* : diversifier à la fois les productions et la rédaction du journal. « *Tous les types de reportages sont les bienvenus : webdocs, Internet, séries de photos légendée, 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 Académie* », 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 Académie* mobilise les blogs avec l'intention explicite de renouveler les pratiques journalistiques du journal. C'est ainsi que la troisième saison du *Monde Académie*, 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 Académie, 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 Leteinturier 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 socionumériques* (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 (Smyrniotis, 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.

Pailliat 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.

Smyrniaios 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](http://www.lemonde.fr/actualite-medias/article/2012/06/07/tout-ce-que-vous-voulez-savoir-sur-le-monde-academie_1714642_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-charta-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-annee-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-annee-en-france-le-webdocumentaire_1759165_3224.html, dernière consultation le 9/07/2016.