

► Pourquoi les journaux veulent-ils réinventer les salles de rédaction ?

► Comment les médias essaient-ils d'adapter leurs pratiques à la révolution numérique ?

Décodage

La mythologie du journalisme emprunte à tout un imaginaire, véhiculé par des films américains comme *Citizen Kane* (Orson Welles, 1941) ou *La Dame du vendredi* (Howard Hawks, 1940). On y voit des salles de rédaction bruyantes et enfumées, des chefs qui hurlent au téléphone pour se faire entendre d'un envoyé spécial à l'autre bout du monde, des journalistes rivos à leur machine à écrire...

Aujourd'hui, il suffit d'aller dans les salles de rédaction des grands journaux britanniques ou américains pour se rendre compte que la réalité est bien différente. Les journalistes sont alignés devant des écrans d'ordinateur sur d'immenses plateaux en open space. Le silence règne, à peine troublé par quelques coups de téléphone discrets.

La fin du modèle pyramidal La salle de presse ancien modèle, encore largement répandue en France, a pris sa forme actuelle au milieu du XX^e siècle, à l'époque où des quotidiens français comme *France Soir* atteignaient des tirages de l'ordre du million d'exemplaires. « Elle a été conçue sur un modèle pyramidal et a façonné l'architecture des sièges des grands journaux », rappelle Bertrand Pecquerie, directeur du Forum mondial des rédacteurs en chef de la WAN-IFRA (Association mondiale des journaux et éditeurs de presse). Il suffit de se promener dans le 2^e arrondissement de Paris, autour de la rue Réaumur, ou dans le quartier de Fleet Street à Londres, pour s'en faire une idée.

Les rotatives étaient situées au

sous-sol, la publicité et les linotypistes au rez-de-chaussée. La rédaction occupait un ou deux étages, au-dessus. Enfin, la direction se réservait les étages les plus lumineux, au sommet du bâtiment, loin du bruit des rotatives et de l'agitation de la rédaction.

Dans ce modèle qui fonctionne de haut en bas, l'autorité est exercée par un directeur du journal, qui décide de la ligne éditoriale et des grands choix pour la « une ». Il est assisté de plusieurs rédacteurs en chef, et la rédaction est divisée en services (international, politique, société, économie...).

Les articles suivent un parcours long et formel. Ils sont rédigés par les journalistes, mis en page par un secrétaire de rédaction, relus par un chef de service, puis par les correcteurs, validés par la rédaction en chef. La vie du journal est entièrement tendue vers l'heure du bouclage.

La révolution numérique est en train de dynamiser cette belle architecture. Les journaux ont créé des sites d'information sur Internet, où la logique n'est plus celle d'un « stock » d'informations, délivré en une seule fois au cours de la journée et sur un support de taille limitée, mais d'un flux envoyé et mis à jour de manière continue.

Des temporalités différentes Au départ, les rédactions du journal papier et du site Internet ont été séparées, mais, pour des raisons d'économies et d'efficacité, beaucoup de grands quotidiens anglo-saxons ont fusionné les deux entités. Le *New York Times* a été le premier à tenter l'aventure en 2005.

La plupart des grands quotidiens américains ont suivi, sauf

le *Washington Post*, où les deux rédactions, Web et papier, ont longtemps été situées dans deux bâtiments différents, séparés par le Potomac. En décembre 2009, le quotidien de Washington a finalement opté pour la fusion. En Grande-Bretagne, le *Daily Telegraph* a donné le signal en 2006, suivi par le *Guardian* en 2008.

La France a plus de retard : à l'exception des *Echos*, aucun grand quotidien national n'a encore fusionné ses rédactions. Le groupe Le Monde réfléchit à cette mutation mais doit prendre en compte une situation particulière : 34 % des actions de sa filiale numérique sont détenues par le groupe Lagardère.

Dans la salle de rédaction du futur, les journalistes ne travaillent plus pour un seul support, mais pour des « tuyaux », qui fonctionnent selon des temporalités différentes : un magazine hebdomadaire, un journal quotidien, un site Internet et une application sur téléphone mobile de type iPhone. Le quotidien lui-même, appelé à être consulté de plus en plus sur une tablette numérique, n'est plus figé. Il peut être régulièrement mis à jour. Le *Wall Street Journal* et *Les Echos* proposent déjà, sur iPad, un « journal permanent » actualisé quatre fois par jour.

La rédaction ne vit plus au rythme du bouclage mais des modes de consommation de l'information par le lecteur. L'objectif est que la « marque de presse » accompagne celui-ci tout au long de sa journée : le matin, il consulte au petit déjeuner ou dans les transports en commun son téléphone mobile ou sa tablette numérique. Arrivé au bureau, il se connecte sur Internet. Le midi

ou le soir, en quittant le bureau, il achète un journal papier. Rentré chez lui, il consulte jusque tard le soir son iPhone ou son iPad.

Des journalistes multimédias L'essor du numérique oblige les journalistes à devenir multimédias. Même si la majeure partie de leur travail consiste encore à rédiger des textes, on leur demande de penser à illustrer leurs sujets avec des images, des sons, des vidéos. Un studio d'enregistrement, situé à proximité de la salle de rédaction, permet de réaliser des entretiens, de courtes émissions diffusées sur le site. En France, le quotidien *Libération* dispose d'un équipement de ce type, appelé « Libé Labo ». Progressivement, on ne parle plus d'articles mais de « contenus ».

La salle de rédaction du futur est construite sur le modèle dit « hub and spoke », c'est-à-dire en étoile, sur un grand plateau ouvert. A Londres, le *Daily Telegraph* s'est installé dans un espace ouvert de 6 200 m², qui était auparavant une salle de marchés. L'idée est de rassembler dans un même espace tous les services de manière à faciliter la circulation de l'information et à simplifier les circuits de décision. « Il faut abolir les frontières physiques et culturelles, donner l'idée d'une organisation ouverte », explique Raju Narisetti, rédacteur en chef au *Washington Post*. Au centre est installée une table où se prennent les décisions : quel contenu va aller dans quel « tuyau ».

L'organisation est « story-centric », c'est-à-dire centrée sur l'importance des sujets. S'agit-il d'une exclusivité ou d'une information dont tout le monde dispose ? Si c'est un scoop, combien de temps

peut-il tenir ? L'histoire est-elle originale, passionnante ? Ces questions vont déterminer le canal par lequel l'article va être diffusé et selon quelle temporalité. Les exclusivités sont réservées aux supports payants, sauf si elles ne peuvent tenir.

« Faire rentrer les lecteurs » Les journalistes sont présents par vagues, de 6 heures du matin à minuit. Le circuit de la copie est réduit au minimum. Au *Daily Telegraph*, les secrétaires de rédaction, qui étaient chargés de la mise en page, ont disparu et ont été remplacés par des « journalistes de production ». Ceux-ci assurent un travail posté « de desk », c'est-à-dire de surveillance de l'information et de mise à jour en permanence de l'actualité sur les supports numériques.

Ils travaillent avec des dépêches des agences de presse et avec l'information envoyée par les reporters. Ils utilisent des systèmes informatiques qui permettent, à partir du même écran, d'envoyer des contenus vers le papier, le Web ou les téléphones mobiles. On voit ainsi apparaître deux types nouveaux de journalistes : les reporters multimédias et les journalistes de production.

Ces salles de rédaction laissent aussi davantage de place aux lecteurs. Comme le dit Marc Walder, directeur de Ringier Suisse, « il faut faire sortir les reporters et faire rentrer les lecteurs ». Selon cette logique, les sites des journaux vont être amenés à publier les réponses des journalistes aux commentaires des internautes. Leur sera aussi demandé de faire la promotion de leurs articles sur les réseaux sociaux comme Facebook ou Twitter.

« Le téléphone du journaliste sera son bureau » Chaque journaliste devient donc, à son échelle, un « community manager », animateur d'une communauté de lecteurs avec laquelle il interagit. Bertrand Pecquerie prédit l'apparition d'une salle de rédaction « virtuelle » à partir de 2015 : « Les technologies mobiles permettront aux journalistes d'être presque à 100 % sur le terrain et en même temps de formater et distribuer les contenus à partir de leur ordinateur ou de leur téléphone portable. Plus besoin de rassembler la rédaction dans un "temple de l'information". Le temps de la "virtual newsroom" adviendra le jour où le téléphone du journaliste sera son bureau. » ■

Xavier Ternisien

A Zurich, « Blick » a regroupé ses journalistes autour du « pont »

Reportage

Un grand silence et, sur des écrans géants, le bruit du monde qui défie en permanence. La salle de rédaction du futur a vu le jour à Zurich, en Suisse, au mois d'avril. C'est celle de *Blick*, marque de presse du groupe Ringier. On vient de toute l'Europe pour la visiter. Deux cent cinquante journalistes sont rassemblés sur deux vastes plateaux. Le cœur du dispositif est un espace appelé « le pont », en référence au pont d'un navire, qui est le centre névralgique et le lieu de décision.

On y trouve une table ovale autour de laquelle les chefs de service se réunissent plusieurs fois par jour, debout afin que les réunions durent moins longtemps.

Un mur d'écrans vidéo de 6 mètres de large et 2 mètres de haut diffuse en permanence la page d'accueil du site Internet de *Blick* et celle de ses principaux concurrents, *20 minutes* et *Bild*. Apparaissent aussi les statistiques de fréquentation du site, montrant en temps réel quels sont les articles les plus regardés.

« On tient compte de ces indicateurs pour choisir les sujets qu'on va mettre en avant ou ceux, au contraire, qu'on va retirer », explique Christian Maurer, rédacteur en chef au *Sonntags Blick*. Le lecteur nous tend directement le miroir. Les sujets qui marchent le mieux sont ceux qui racontent des histoires émouvantes, ou qui portent sur la vie des people. »

Ce jour-là arrivent en tête un article sur la mort du rockeur suisse Steve Lee, qui s'est tué dans un accident de moto à Las Vegas, et un autre sur un présentateur météo accusé d'agressions sexuelles.

Blick est un quotidien populaire tabloïd, qui se revendique comme tel. Son modèle est le *Bild* allemand. La marque comprend quatre supports : le quotidien *Blick* payant, qui paraît le matin ; un quotidien gratuit du soir, *Blick am Abend* ; un hebdomadaire, *Sonntags Blick* ; et enfin un site Internet, ainsi qu'une application pour téléphone mobile.

Les responsables de ces quatre « canaux » de diffusion ont leur bureau à côté du pont, de même que les chefs de service. Car chaque service est censé travailler indépendamment pour les quatre supports de la marque *Blick*.

Chaque support tient à son

tour sa propre conférence de rédaction, toujours autour de la table ovale. Le chemin de fer, c'est-à-dire la succession des pages dans leur état d'avancement, est alors projeté sur le mur d'écrans. Cela permet aux responsables de juger en grand de la qualité des photos, y compris de celle de la playmate qui, chaque jour, orne la « une » de *Blick*.

Une reporter à « Blick » parle d'une « société à deux vitesses », même si les équipes commencent à se mélanger

Les services sont répartis sur les deux plateaux. Celui des informations générales (faits divers, sujets de société, etc.) est placé à proximité du pont, à portée de voix, dit-on. Il est divisé en deux secteurs : celui des reporters et celui des journalistes de production.

Les premiers sont souvent absents, en reportage sur le terrain, tandis que les seconds travaillent selon des horaires très

contraints, pour une durée de neuf heures avec une pause déjeuner d'une heure. « La newsroom [salle de rédaction] n'est pas seulement une architecture, c'est un état d'esprit », insiste Christian Maurer. On doit pouvoir communiquer sans portes et sans barrières. »

Malgré ces intentions louables, la cohabitation entre des journalistes issus de médias différents crée parfois des frictions. Les reporters, qui font souvent des journées de douze heures, ont l'impression de travailler davantage que les autres. En même temps, leur travail est plus valorisant. Les journalistes de production, souvent plus jeunes, pensent qu'ils sont moins bien payés, même si l'opacité est totale en matière de salaires. Mais peu d'entre eux sont prêts à renoncer à des horaires très encadrés pour des horaires extensibles qui empiètent forcément sur la vie privée.

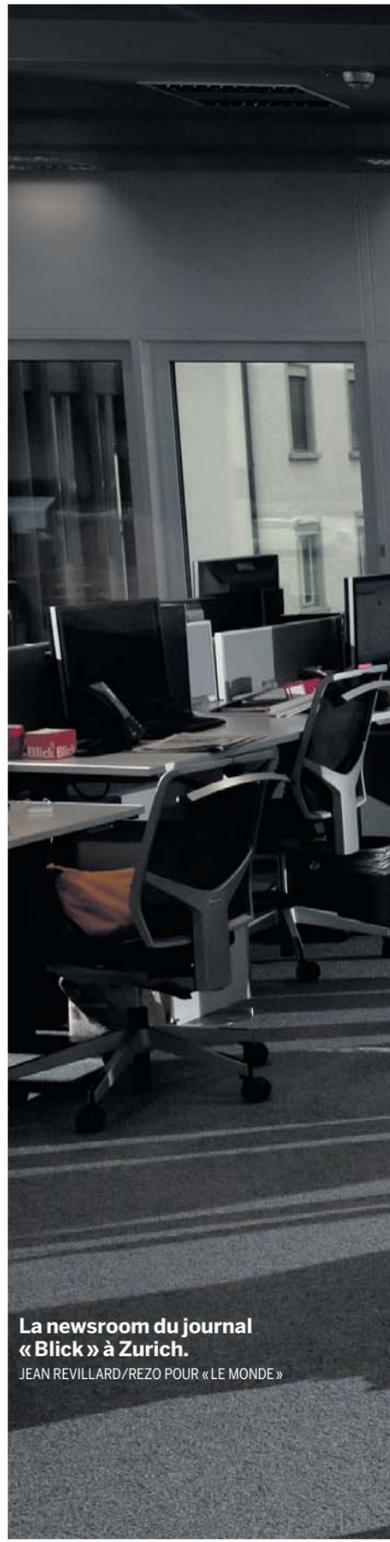
Gabriela Battaglia, reporter au *Blick*, parle d'une « société à deux vitesses », même si les équipes commencent doucement à se mélanger. Elle avoue ressentir un certain agacement lorsqu'elle arrive le matin à 8 heures, et que sa collègue, travaillant principalement pour l'hebdomadaire *Sonntags Blick*, arrive à 10 heures...

L'organisation en « open space » a tué aussi une forme de convivialité. « Avant, on organisait des pots dans les services », raconte Gabriela Battaglia. Aujourd'hui, c'est impossible, ou bien il faudrait inviter les 250 personnes de la rédaction. On prend un verre entre nous à l'extérieur. » Les anciennes affinités se sont reconstituées de manière invisible dans l'open space, par des rapprochements de bureaux.

Marc Walder, directeur de Ringier Suisse, tire un bilan positif, mais nuancé, de l'intégration des rédactions. Économiquement, l'effet est bénéfique : « Les coûts ont été réduits de 15 %, soit de 7 millions à 8 millions d'économies. Par exemple, au lieu d'envoyer plusieurs équipes en reportage, nous n'en envoyons qu'une seule. »

La contrepartie est que la quantité de travail des journalistes a augmenté : « Les heures de travail sont plus longues », reconnaît Marc Walder. Surtout, la charge de travail est répartie de manière inéquitable entre ceux qui s'adaptent vite aux outils multimédias et les autres. » Le directeur de Ringier affirme que la qualité du journal n'a pas baissé. ■

X. T. (Zurich, envoyé spécial)



La newsroom du journal « Blick » à Zurich.
JEAN REVILLARD/REZO POUR « LE MONDE »

Les rédactions intégrées, limites et nouveaux horizons

Analyse

Xavier Ternisien

Les nouvelles salles de rédaction intégrées suscitent l'inquiétude des syndicats de journalistes. Ils craignent que cette organisation orientée vers plusieurs supports ne se traduise par un surcroît de travail. Une disposition de la loi Hadopi anticipe cette évolution et prévoit que « la collaboration entre une entreprise de presse et un journaliste professionnel porte sur tous les supports du titre ».

Elle s'applique à tous les nouveaux contrats de travail signés dans les groupes de presse. Un rédacteur peut être amené à travailler à la fois pour un quotidien, un hebdomadaire et un site Internet réunis sous une même marque de presse, sans que ses revenus soient augmentés. Il peut lui être demandé de produire non seulement du texte, mais aussi de rapporter des photos, des sons ou des vidéos. Déjà, au *Télégramme*, le quotidien régional breton dont le siège est à Morlaix (Finistère), la rédaction a été équipée de 30 mini-caméras haute définition et d'une centaine de téléphones portables capables de

filmer. Tous les journalistes peuvent illustrer leurs articles avec de petits films mis en ligne.

Des syndicalistes mettent en garde contre le risque de voir apparaître « un journaliste *Shiva* », une expression inventée par Isabelle Bordes, de *Ouest-France* et syndicaliste CFDT. Véritable homme-orchestre, celui-ci partirait en reportage avec stylo, ordinateur, micro, caméra. Le danger serait une baisse de la qualité du travail journalistique.

Le sociologue Jean-Marie Charon estime que le modèle très centralisé et productiviste de la newsroom n'est pas forcément adapté à tous les médias. « Cela peut convenir à des médias de flux, comme les sites des grands journaux. Il n'est pas adapté à la presse quotidienne régionale, pour qui l'information de valeur se trouve dans le réseau des correspondants locaux, ou à des sites comme *Mediapart*, qui axent leurs efforts sur l'investigation. » Le sociologue rappelle que « c'est la stratégie éditoriale qui doit déterminer la configuration de la rédaction, et non l'inverse ».

Enfin, des professionnels soulignent que la newsroom centralisée ne doit pas stériliser l'innovation. C'est le cas d'Edward Roussel, rédacteur en chef numérique au *Daily Telegraph* de Londres :

« Il faut être bon sur notre cœur de métier pour attirer une grande audience vers le journal et le site. Mais il faut aussi identifier au sein de la rédaction des "niches", qui peuvent être des sources de rentabilité. Des journalistes ayant une mentalité d'entrepreneurs peuvent travailler en équipe avec des développeurs et des commerciaux pour monter des projets sur des petites audiences identifiées. »

Edward Roussel cite en exemple Andrew Ross Sorbin, journaliste financier au *New York Times*. Il a eu l'idée de rédiger tous les matins une revue de presse des vingt meilleurs articles économiques, qu'il a diffusée par courriels auprès de professionnels de Wall Street. Aujourd'hui, cette revue de presse est envoyée à 250 000 abonnés. Il gère une équipe de seize personnes au sein du *New York Times*. M. Roussel cite aussi en exemple le journaliste politique américain Mike Allen, qui a créé le site très pointu consacré à la politique à Washington, *Politico*.

Au *Telegraph*, une équipe de journalistes vient de lancer un site consacré à la mode. Une autre équipe doit lancer en janvier un site sur les voyages. Le quotidien espère ainsi générer d'autres sources de revenus, que celles de quotidien et du site généraliste. ■

Zoom

Voilà quelques années que les radios du groupe Radio France, comme France Info et France Inter, ont commencé à intégrer, non sans mal, le Web à leurs rédactions.

Cette jonction s'est faite plus facilement sur France Info, qui produit de l'information en continu 24 heures sur 24 et tous les jours de l'année, que sur France Inter, radio généraliste.

« Depuis longtemps, il existait un site Internet pour France Info qui était simplement une vitrine de la radio, explique Anne Brunel, responsable des sites Web de Radio France, mais, depuis 2007, le site a été transformé en un véritable média avec aujourd'hui une rédaction autonome de dix journalistes, dont trois rédacteurs en chef qui se relaient tous les jours de 6 heures à minuit pour réaliser des éditions propres au site. »

Installée dans les mêmes locaux que ceux de France Info, la rédaction du Web, qui ne comptait que sept personnes à ses débuts, est représentée à toutes les conférences de rédaction et prépare en conséquence son pro-

pre menu, en variant les angles ou en créant ses propres reportages.

Le rapprochement entre les deux rédactions ne se fait pas sans difficulté, notamment en raison de la surcharge de travail que cela peut représenter pour les journalistes, mais aussi pour des questions de droits d'auteur, un problème qui se pose dans de nombreux médias. « Il est vrai que les journalistes du Web tra-

« C'est lent, mais les journalistes commencent à travailler pour le Web même si nous n'avons pas encore le réflexe »

Hélène Jouan

directrice de la rédaction de France Inter

vailent plus volontiers pour la rédaction "traditionnelle" que le contraire », reconnaît Anne Brunel.

Sur France Inter, le site Internet a été ranimé depuis 2009 avec l'embauche d'un journaliste qui se consacre uniquement au Web. Celui-ci met en ligne des

dossiers complets réalisés par des journalistes d'Inter, comme ceux consacrés au tremblement de terre en Haïti et à ses suites ou à la situation politique en Côte d'Ivoire.

« A la différence de France Info, ce journaliste ne réalise pas de reportages mais fait un travail d'édition consistant à habiller un reportage avec des titres, des photos, une iconographie », souligne Hélène Jouan, directrice de la rédaction de France Inter. « C'est lent, mais les journalistes commencent à travailler pour le Web, même si nous n'avons pas encore le réflexe, reconnaît-elle. C'est une question de génération... »

Ainsi, dès le 3 janvier 2011, le journaliste du Web assistera aux conférences de rédaction de France Inter pour harmoniser et mettre en valeur sur la Toile le travail des journalistes. Comme sur France Info, ces derniers sont confrontés à une surcharge de travail et à un accord sur le paiement des droits qui n'a pas été complètement finalisé.

Au début de l'année 2011, France Culture développera son site Web, créé en mai. Dès janvier, la radio devrait proposer de nombreux reportages et des pages quotidiennes consacrées aux sujets culturels. ■

Daniel Psenny

