

Comment insuffler une pensée web au sein d'une rédaction dans les grands quotidiens, restructurés à coups de licenciements, de refondation des *newsrooms* et de marketing éditorial « réseaux sociaux centré » ? Le quotidien économique belge *L'Echo* vient de fêter ses 130 ans. Ecartelée entre l'héritage de la presse industrielle et la révolution numérique, la rédaction est abritée dans un immense entrepôt fait de briques, de verre et de fer forgé, et traversé par une voie de chemin de fer. Vestige, s'il en est, de la révolution industrielle, l'Entrepôt royal est situé dans le nord de Bruxelles. Il a aujourd'hui été reconverti en bureaux modernes où le Wi-Fi couvre le moindre centimètre carré, tout un symbole pour un média traditionnel en pleine transition vers une nouvelle ère !

La révolution numérique en marche implique un nécessaire retour aux fondements de la presse et du journalisme : concilier l'exigence d'une information analysée, hiérarchisée et « contextualisée », en prenant en compte le changement des modes de consommation de l'actualité et les nouveaux impératifs techniques.

Chargé d'accompagner cette grande accélération technologique, culturelle et sociétale, le journalisme peut-il parvenir à se réformer sans se renier ? Il est parfois difficile pour les journalistes d'accepter de prendre des risques et de faire des efforts dans un contexte de fragilité économique et des conditions de travail toujours plus contraignantes, alors que les patrons de presse ne semblent pas eux-mêmes connaître la direction à prendre. Les pistes de réflexion sont plus nombreuses que les certitudes et les solutions clé en main. L'intégration des nouvelles activités journalistiques et des nouveaux profils dans la structure organique des *newsrooms*, les partenariats intelligents avec les spécialistes de l'écosystème numérique et, enfin, la réappropriation des outils du web au service du journalisme sont des piliers nécessaires pour une refondation de l'approche journalistique en ligne.

### **La boussole n'indique plus le Nord**

Les bouleversements sont nombreux, complexes, paralysants pour certains, exaltants pour d'autres. Mais la caractéristique principale des changements en cours, c'est qu'ils n'épargnent aucun maillon de la fabrique de l'information. Les patrons de presse cherchent désespérément l'ombre d'un modèle économique qui freine le déclin des ventes de journaux ; les équipes marketing s'acharnent à garder leurs annonceurs ; les développeurs tentent de rester dans la course technologique ; enfin, les journalistes, au milieu de cette frénésie, s'interrogent sur le moyen de continuer à vivre de leur métier sans renoncer à leurs missions. L'engrenage de la mécanique industrielle est grippé, usé par des années d'immobilisme et de défiance face aux nouvelles pratiques de la Toile. Dans le même temps, les entreprises de presse ont rarement dû faire face à tant de concurrence, qui ne se cantonne plus aux médias historiques. Une concurrence aux multiples facettes : internautes producteurs de contenus, multinationales qui se muent en médias, à l'image de Redbull, industrie du divertissement et du jeu vidéo, etc. La lutte pour capter l'attention du consommateur-lecteur est sans merci. L'économie de l'attention n'est plus un fantasme, mais une réalité bien tangible.

Paradoxalement, c'est au moment où la soif d'information n'a jamais été aussi grande que les médias historiques se retrouvent à court de ressources et d'énergie. Dans le même mouvement, le succès d'audience s'accompagne d'une chute des recettes publicitaires. La boussole n'indique plus le Nord et c'est toute une profession qui est désorientée.

Aujourd'hui, l'info brute, gratuite, instantanée, en continu, « buzzante » domine sur le Net, et l'étalon d'une « bonne » information se mesure, dans le meilleur des cas, à « l'engagement » qu'elle suscite chez les internautes. Sa valeur est soumise à une logique comptable, celle des « métriques » qui analysent le nombre de « clics », de « like » et de partages sur les réseaux sociaux. La bonne information est donc une information virale.

Défendre son titre et sa marque média en valorisant au mieux ses contenus sont des réflexes naturels et nécessaires. Mais lorsque l'information devient davantage une question de marketing éditorial et de *community management*, ce sont rarement les contenus à forte plus-value qui l'emportent. Les journalistes ne s'y retrouvent plus.

Où donc placer le curseur ? Peut-on encore parler d'une ligne éditoriale quand la stratégie consiste à analyser les mots clés « tendance », pour choisir les sujets et les titrer, quand le référencement dans les moteurs de recherche est devenu le nerf de la guerre ? Même si le modèle tend à montrer ses limites, les revenus publicitaires conditionnés au volume de « clics » ne sont évidemment pas étrangers à cette réalité.

Une information toujours plus lointaine et invérifiable est un pari risqué sur la « véracité » de l'information en ligne, le paroxysme étant atteint dans la logique du *buzz*. La plupart du temps, sans même que l'on ait la moindre idée de sa source et de sa réalité, l'info qui « buzze » est relayée dans l'instant. Des sites parodiques et satiriques, comme *legorafi.fr* en France ou *levifexpress.wordpress.com* en Belgique, se sont faits une spécialité de détourner et d'inventer des faits d'actualité. À de nombreuses reprises, les faux scoops propulsés en ligne, sous les apparences de vrais articles d'information, ont été repris par des sites traditionnels qui étaient « tombés dans le panneau ». Si le suivisme peut être coûteux en termes d'image, l'adaptation technique aux nouveaux modes de diffusion l'est tout autant sur le plan financier.

### **Faire face, coûte que coûte**

Pour assurer leur survie, les entreprises de presse investissent désormais massivement dans le « rattrapage technologique », pour conserver leur place. Parvenir à toucher les « consommateurs » d'information où qu'ils soient, à toute heure et sur tous les supports, nécessite un développement technologique tous azimuts (applications pour tablette, nouveaux sites adaptatifs, campagnes d'abonnements multisupports, etc.) : défi légitime, mais coûteux. A force de courir après ce que proposent les géants du web comme Google, Apple, Facebook ou Amazon, mais sans disposer des mêmes moyens,

les médias se dispersent et font moins bien ce qu'ils savent faire. Les « intermédiaires du web » aspirent, agrègent, hiérarchisent. En fixant leurs propres règles de distribution de l'information, ils gagnent de l'argent avec les contenus des autres en cannibalisant les revenus publicitaires grâce à un astucieux péage camouflé sous couvert du « service rendu ». Laisser faire n'a pas de sens, tenter de les concurrencer frontalement, encore moins. Il faut passer d'une concurrence vaine à une logique de « partenariats intelligents » avec des entreprises spécialisées et des start-up, maîtrisant les savoir-faire en matière de traitement des données ([Big data](#)), d'analyse de l'audience et de la [curation](#). Investir dans le journalisme, une idée révolutionnaire ?

Du point de vue des journalistes, l'énergie et les sommes dépensées dans cette course sans fin contrastent avec la faiblesse, voire l'absence, de moyens accordés à l'information en ligne. Pire : les rédactions se vident au rythme des restructurations, le journalisme se paupérise, le terrain s'éloigne. La majorité des titres de presse voit pourtant la part des consultations en ligne progresser, sans pour autant entraîner une augmentation proportionnelle des budgets des sites web. Il faut toujours faire plus et mieux avec moins : telle est la logique ! Pour se faire une idée de la morosité ambiante, il suffit de discuter avec les journalistes qui écument les rédactions web, de lire leurs témoignages anonymes faisant état de leurs difficiles conditions de travail ainsi que de leur manque de moyens. Dans ces conditions, on peut se demander si les journalistes vont encore longtemps se reconnaître dans ce modèle d'information *low cost* (à bas coût) répondant, en règle générale, à la seule loi de la demande. Une stratégie qui aboutit à l'uniformisation des lignes éditoriales sans pour autant rapporter des revenus suffisant pour financer une rédaction.

Pourtant, un contre-courant existe. Le succès du site américain BuzzFeed, qui débusque et agrège les contenus et les vidéos les plus partagés sur le web, a de quoi laisser rêveurs certains patrons de presse. Pas d'enquêtes coûteuses, d'analyses chronophages, de frais de fonctionnement élevés, mais une stratégie de contenus basée sur la « circulation sociale » de l'information et la [curation](#) qui draine des millions d'internautes chaque jour. Fort de son succès, BuzzFeed vient de décider de se lancer dans l'information à valeur ajoutée. Jonah Peretti, son fondateur, a envoyé récemment une lettre à ses employés : « *Nous n'avons évidemment pas la crédibilité acquise ces 100 dernières années par les grands titres de presse, mais ce qui est sûr, c'est que nous ne mettrons pas cent ans pour l'obtenir* ». Joignant l'acte à la parole, Jonah Peretti vient de lancer une campagne de recrutements visant à recruter des « plumes » et des journalistes d'investigation qui travaillent pour les grands journaux américains.

Ce pari sur l'information de qualité, combiné à une connaissance parfaite de l'écosystème de l'internet et à une politique d'investissement ambitieuse, a de quoi susciter des interrogations parmi les journalistes de la presse traditionnelle, aux Etats-Unis comme en Europe.

D'autant que cette information de qualité, les journaux eux-mêmes ont décidé de la rendre à nouveau payante, en bâtissant des *paywalls* (accès payant). Cette démarche s'inscrit dans le cadre d'une recherche

de rentabilité. Mais pour quelle info ? Quelle plus-value ? Et surtout avec quels moyens supplémentaires ?

### À la recherche de la créativité

Fantasme autant qu'idéal fondateur, le web est perçu comme le lieu de tous les possibles, le lieu de la libre créativité. Des secteurs entiers se sont emparés de ses codes et ont fait main basse sur cette liberté réputée sans frein. L'industrie du divertissement, les designers, les développeurs informatiques, les vidéastes amateurs... : tous contribuent à repousser les limites de l'inventivité ; tous, sauf... la presse.

Il est frappant de constater à quel point la créativité des entreprises de presse est au point mort. À de rares exceptions près, comme *The Guardian* ou *The New York Times*, les formats innovants sont très peu développés. Une fois sortie du live et du journalisme participatif, l'information fait grise mine. La vidéo est le nouvel eldorado. Contenu viral par excellence, elle est aussi coûteuse et gourmande en savoir-faire. Mais il s'agit d'un « vieux » média.

Face à l'urgence, les entreprises de presse regardent dans le rétroviseur pour trouver les recettes de demain :

- **les formats de l'information.** A de rares exceptions près, ils restent cantonnés à des articles agrémentés de liens hypertextes et de vidéos glanées sur le Net. Où sont les récits interactifs, multimédias et informatifs qui placent le lecteur au centre de l'événement ? Où sont les interfaces et les visualisations qui permettent de comprendre l'actualité en quelques images ? Elles existent, mais elles sortent sporadiquement des « labs » des plus grands médias, à destination seulement d'une niche d'internautes généralement hyperconnectés.
- **le retour à l'information payante.** Le développement des *paywalls* pose la question de l'idéal démocratique porté par l'internet. Celui d'une information pluraliste, gratuite, de qualité et accessible au plus grand nombre. Les péages financiers et techniques se (re)construisent et l'élitisme réapparaît...
- **la publicité.** Malgré la frilosité des annonceurs, la publicité reste l'un des piliers majeurs du financement des entreprises de presse. La diversification des activités, à travers la formation, l'organisation de conférences ou d'événements culturels, n'en est qu'à son balbutiement.

Malgré une politique offensive en matière d'innovation, de créativité et de diversification des revenus, l'exemple du *Guardian* ne rend pourtant pas optimiste. Le quotidien britannique accumule les pertes et la perspective de l'équilibre reste lointaine.

La réforme nécessaire semble devoir être plus globale et radicale, une reconfiguration des pratiques de tous les maillons de la chaîne. Et si les médias traditionnels n'entament pas au plus vite une révolution copernicienne, d'autres s'en chargeront et en récolteront les fruits. « *Franchement, que nous le voulions ou non, cette re-création de tous les aspects des médias interviendra, car de jeunes innovateurs et entrepreneurs, sans bagages du passé, sans modèles à protéger, saisiront les opportunités à partir d'une feuille blanche* », résume Richard Gingras, patron de Google News.

Alors, doit-on tout attendre des journalistes-entrepreneurs ? Cette génération trouve dans la grande mutation actuelle une myriade d'opportunités à saisir au plus vite, alors que les rédactions traditionnelles semblent céder au fatalisme.

### **Journalistes, et optimistes ?**

Entre l'information *mainstream* et le journalisme d'antan, les journalistes-entrepreneurs se démènent pour trouver une troisième voie. Leur particularité ? Repartir de zéro et penser l'information de façon transversale. Délestés de l'héritage et de la structure de la presse traditionnelle, les « entrepreneurs de l'info » misent sur l'audace et la créativité.

Sans céder à l'aveuglement de la nouveauté et en restant attentif à la pérennité des modèles en pleine éclosion, il convient de s'intéresser aux ressorts de ce nouvel élan qui mise sur la technologie et le journalisme. Place donc à la mise en lumière des traits communs à ces aventuriers du web, qu'ils soient étudiants, journalistes, programmeurs ou chefs de projet web :

- **l'enthousiasme et la fougue** de ces nouveaux acteurs décomplexés et optimistes. Un paramètre qui peut paraître anecdotique, mais qui, en temps de crise, est un carburant précieux.
- **une parfaite connaissance de l'écosystème « web-médiatique »**. Ils sont nés avec le web, en maîtrisent les codes et les utilisent quotidiennement dans leur vie privée.
- **une organisation communautaire et multidisciplinaire**. Dans un univers décloisonné, ils travaillent main dans la main avec des entrepreneurs, des développeurs, des graphistes, des vidéastes et des spécialistes du marketing éditorial. La disruption est la règle. Mélanger les profils et les approches constitue leur stratégie pour innover et se démarquer.
- **une vision bâtie sur l'utilisateur final** et sur son implication dans l'élaboration du projet éditorial et technique. La constitution d'une communauté est une condition *sine qua non* du succès. Le **crowdsourcing**, conçu comme l'agrégation des apports extérieurs, est obligatoire.
- **un modèle économique hybride**. Il se base sur deux piliers : le financement participatif (*crowdfunding*), pour la phase de lancement du projet et la monétisation du service rendu à l'utilisateur pour sa pérennisation.

Dans cette logique, l'information délivrée est couplée à un service qui peut prendre des formes très différentes : le tri de l'information sur des critères de proximité ou d'affinités thématiques, des applications qui facilitent la mobilité et mettent en relation des acteurs d'un même secteur, etc.

Notons aussi les modèles basés sur des contenus journalistiques à forte plus-value. Même s'ils sont encore rares et balbutiants, ils ont le mérite d'ouvrir de nouveaux chemins créatifs à l'image du *slowjournalism* (voir *REM* n°26-27, p.49).

Le nouveau marché du **Big data** (voir *REM* n°25, p.45) symbolise à lui seul les gigantesques occasions offertes par le traitement des données. La datavisualisation est d'ailleurs l'une des niches les plus exploitées par les journalistes-entrepreneurs et les start-up de l'information.

Au-delà des perspectives de développement commercial, le **Big data** est également porté par un réinvestissement de la sphère démocratique. À l'image des sites comme l'américain ProRepublica ou le DataBlog du *Guardian*, les bases de données sont les nouveaux lieux de l'investigation au service du citoyen.

L'ensemble de ces pratiques alternatives, à contre-courant de la standardisation de l'information, ouvre

sans complexe et avec enthousiasme de nouvelles perspectives éditoriales, de nouvelles formes de storytelling et une monétisation de contenus à forte valeur ajoutée.

### Le temps de la réconciliation

Si les journalistes-entrepreneurs parlent de *business model*, de retour sur investissement ou de marketing éditorial, ils parlent aussi de passion, de journalisme, de lecteur-contributeur, de démocratie. Tout un vocabulaire qui semble trop souvent absent des rédactions occupées à retenir leur lectorat « historique » et à sauver ce qui peut encore l'être. Comment intégrer ces nouveaux profils dans la fabrique de l'information ? Comment profiter de ce savoir-faire innovant et encore trop rare dans les *newsrooms* ?

Des pistes existent pour créer les conditions d'une approche éditoriale exigeante et innovante en ligne :

- **déculpabiliser les journalistes**

Première étape : réconcilier le journaliste avec lui-même. Tout formateur qui intervient dans les rédactions peut témoigner de la réticence au changement, quand il ne s'agit pas de crispation. Mais comment pourrait-il en être autrement, alors que les journalistes subissent un alourdissement de leur charge de travail, combiné à une incertitude sur la pérennité de leur emploi, elle-même alourdie par une réduction des moyens justifiée par des revenus publicitaires en constante diminution ? Les repères traditionnels s'évanouissent, les codes de la diffusion et de la circulation de l'information changent. La défiance citoyenne envers les médias et les journalistes ne faiblit pas. La mécanique est grippée et c'est principalement sur les journalistes que la responsabilité est portée.

Dans ce contexte, comment créer des espaces favorables à l'innovation et à la prise de risque quand, dans le même temps, ce miroir peu flatteur tendu aux journalistes n'est compensé par aucun discours optimiste et conquérant ? Pire : le discours culpabilisant est devenu la norme, porté par l'idée que le web est le fossoyeur de la presse, plutôt qu'un espace de renaissance. Cette spirale négative contient les germes de la dégénérescence et contraste avec l'optimisme des prophéties autocentrées des nouveaux gourous du web.

- **organiser la rédaction**

Les nouveaux outils nés avec le web et les supports mobiles permettent de faire mieux pour moins cher, mais ils nécessitent également une révision en profondeur de l'organisation du travail et un repositionnement éditorial.

Le rôle du *middle management* au sein des rédactions est essentiel pour stimuler, encourager et gérer les nouveaux profils en les intégrant à la production de l'information. A l'instar du photographe et de

l'infographiste qui sont des composantes de la mise en valeur et du traitement de l'information, le [community manager](#), le développeur ou le chef de projet web ont, eux aussi, un rôle à jouer. Associer ces différents profils dès le début de la chaîne de travail permet souvent de tirer le meilleur parti des technologies de l'information. Un tel traitement demandant temps et moyens, une organisation transversale spécifique doit être mise en place. Le web est un champ d'investigation à part entière. Si les savoir-faire ne sont pas disponibles dans la rédaction, des « partenariats intelligents », contributifs et collaboratifs doivent être mis en place, afin de ne pas rester prisonnier du principe de « tout faire seul ou ne rien faire ».

- [intégrer l'incertitude et le risque](#)

L'une des caractéristiques majeures de l'ère numérique est de remettre en cause la temporalité de l'information. Le processus de production conditionné par la publication quotidienne d'un produit fini à un moment déterminé fait place à un modèle où le *work in progress* devient un mode de fonctionnement quotidien et contraignant.

La nature même de l'actualité, continue et sans fin, dicte un changement de paradigme : un modèle de production « mouvant » basé sur l'expérimentation, la créativité mais aussi sur l'acceptation des échecs.

- [accompagner et se servir des outils du web](#)

Pour éviter le piège d'un « journalisme shiva », il convient de repenser l'organisation de la production de l'information. Les journalistes n'ont pas besoin de savoir écrire des codes informatiques. En revanche, ils doivent être en mesure de comprendre la technologie afin de pouvoir travailler avec un développeur. Dans un contexte où les effectifs et les moyens diminuent dans les rédactions, les journalistes doivent collaborer étroitement avec des experts du web. Un accompagnement intelligent permettra aux journalistes de continuer à faire leur métier de base : trouver, trier, analyser et « contextualiser » l'information.

## [Épilogue provisoire](#)

L'heure est à la sauvegarde du savoir-faire journalistique, et non au « sauvetage désordonné » d'une structure et d'une organisation désormais inadaptées à la nouvelle ère. La démocratie a plus que jamais besoin de l'apport de la presse et du journalisme pour nourrir une société confrontée à une remise en cause de ses certitudes, véhiculée par une explosion des contenus mis en ligne chaque jour. Dans le bruit informationnel, quelques plages de réflexion doivent être consacrées à une indispensable remise en question. La crise de la presse ne peut pas entraîner avec elle la mort de l'idéal journalistique.