



HAL
open science

Les transformations numériques dans les organes de la presse écrite : comment La Croix peut-elle réussir sa transition digitale tout en préservant son identité éditoriale et le travail des journalistes ?

Sophie Alary

► To cite this version:

Sophie Alary. Les transformations numériques dans les organes de la presse écrite : comment La Croix peut-elle réussir sa transition digitale tout en préservant son identité éditoriale et le travail des journalistes ?. Sciences de l'information et de la communication. 2023. dumas-04417482

HAL Id: dumas-04417482

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04417482>

Submitted on 25 Jan 2024

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.

Copyright

Mémoire de Master 2

Mention : Information et communication

Spécialité : Journalisme

Option : Journalisme

Les transformations numériques dans les organes de la presse écrite

Comment *La Croix* peut-elle réussir sa transition digitale tout en préservant son identité éditoriale et le travail des journalistes ?

Responsable de la mention information et communication
Professeur Pascal Froissart

Tuteur universitaire : Thierry Gobert

Nom, prénom : ALARY Sophie

Promotion : 2022-2023

Soutenu le : 02/10/2023

Mention du mémoire : Très bien

Table des matières

| | |
|--|----|
| INTRODUCTION | 4 |
| Contexte | 4 |
| Problématique | 9 |
| Méthodologie | 10 |
| Rappel de la problématique..... | 10 |
| Questionnements et hypothèses | 10 |
| Méthode de travail | 10 |
| Eclairages | 11 |
| Définition et concepts..... | 11 |
| Les enjeux du référencement..... | 14 |
| Le contexte au sein de La Croix | 15 |
| Partie 1- La plateformes, une menace sérieuse pour un certain nombre de journalistes qui vivent la transition numérique comme un passage en force | 18 |
| 1-1 Beaucoup de journalistes s’inquiètent de ce que Franck Demichelis appelle la « tyrannie » des plateformes qui prennent peu à peu leur place dans la hiérarchisation de l’information | 17 |
| 1-2 Les inquiétudes portent plus précisément sur les changements qu’entraîneraient les plateformes sur le métier de journaliste..... | 22 |
| Partie 2- Les réseaux sociaux offrent aux journalistes l’opportunité d’interagir davantage avec les lecteurs..... | 25 |
| 2-1 On voit à La Croix deux catégories de journalistes, ceux qui se définissent à travers les savoir-faire et exigences propres à leur profession et ceux qui sont plus ouverts à repenser l’offre d’information et à s’y adapter..... | 25 |
| 2-2 Les journalistes se rejoignent dans leur ouverture à une analyse plus qualitative voire participative de l’audience | 27 |
| Partie 3- Face au virage numérique indispensable, un journal de presse écrite doit pouvoir garder sa spécificité éditoriale et accompagner ses équipes | 33 |
| 3-1 Certaines rédactions, dont celle de La Croix, sont partagées entre la logique du <i>gatekeeping</i> et la logique marketing : cette dualité se traduit par une réorganisation non aboutie et une stratégie non comprise, qu’il faut pouvoir partager plus collégialement | 33 |
| 3-2 Les journalistes sont porteurs de solution, la direction d’une rédaction doit pouvoir en tenir compte | 37 |
| CONCLUSION | 41 |
| BIBLIOGRAPHIE | 44 |
| ANNEXES : CONTENU DES ENTRETIENS..... | 47 |

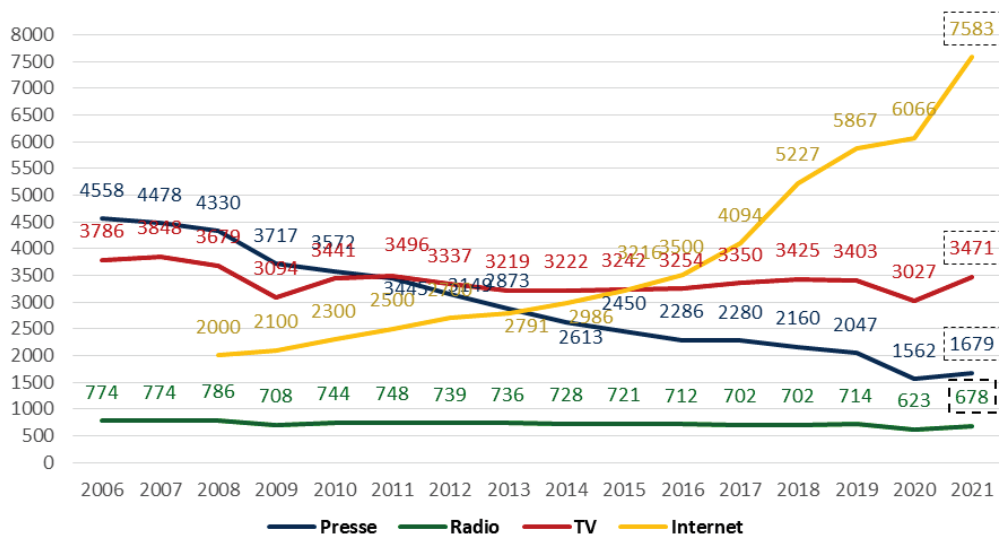
Introduction

Contexte

Nous vivons depuis deux décennies une crise des modèles traditionnels des médias, notamment dans la presse écrite, confrontée au virage du digital, à l'apparition des plateformes numériques qui changent les pratiques journalistiques et à de nouveaux usages du public consommateur d'informations.

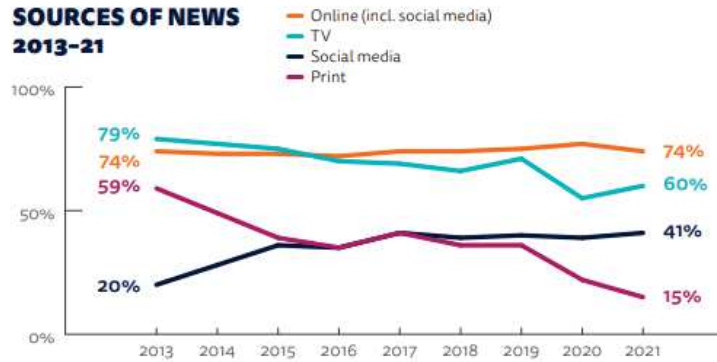
Au début des années 2000, face à la baisse générale des abonnements papiers et à un marché concurrentiel en plein renouvellement, les médias de la presse écrite ont dû faire évoluer leur modèle économique. L'arrivée d'internet et la fuite des partenariats publicitaires, qui se sont déplacés vers le web, ont fragilisé les rédactions et les ont obligées à diversifier leurs ressources, dans un contexte caractérisé par de profondes et constantes mutations techniques et socioculturelles. Il a fallu adapter et gonfler les audiences en inventant de nouveaux formats.

Evolution des recettes publicitaires plurimédia



Source : [À l'heure du numérique, la concentration des médias en question ? - Rapport - Sénat \(senat.fr\)](#)

L'apparition du numérique a permis à d'autres acteurs de s'attribuer la fonction de *gatekeeper*, théorisée en 1950 par David Mann White et jusqu'alors réservée aux journalistes garants de l'information filtrée, triée quotidiennement et méritant d'être traitée. Cela leur conférait la maîtrise de ce qui fait l'actualité. Internet et les réseaux sociaux ont pris le relais : bouleversant l'écosystème médiatique et la position dominante des journalistes dans l'espace public, ils sont devenus de puissants outils de traitement et de diffusion de l'information. Ils ont désormais le contrôle sur la circulation des contenus d'actualité produits par les journalistes eux-mêmes.



Source *The Reuters Institute Digital News Report 2021 (ox.ac.uk)*

L'usage des plateformes, Facebook, Google mais aussi Twitter, YouTube, LinkedIn, Instagram ou Snapchat, va induire des changements de pratiques assez profonds chez les journalistes et au sein des rédactions. En offrant des incitations aux organisations de presse pour des types particuliers de contenu, tels que la vidéo en direct, ou en dictant l'activité des éditeurs par le biais de normes de conception, les plateformes sont devenues explicitement éditoriales.

Un exemple parmi les plus récents : Facebook News a débarqué en France en 2022, signant des partenariats avec plus d'une centaine de médias, journaux, magazines et chaînes de télévision, dont La Croix. Les éditeurs peuvent proposer dans cet espace des liens vers leurs contenus contre une rémunération versée à Meta, la maison-mère. Chacun a négocié un accord individuellement (tous sont restés confidentiels), distinct des contrats de licence rémunérant les éditeurs pour les autres services rendus par le réseau social au titre des droits voisins. Facebook News est un service gratuit et l'onglet permet aux utilisateurs d'accéder gratuitement à certains contenus normalement payants en ligne. L'interface propose une section pour les actualités à la Une, où les contenus y sont les mêmes pour tous les utilisateurs, du jamais vu jusqu'ici sur le réseau social. Ce sont des journalistes de Media Services, une filiale de l'Agence France Presse, qui sélectionnent les articles. Les algorithmes ont bien entendu leur place : dans la fonctionnalité personnalisée du service, les utilisateurs, en fonction de ce qu'ils lisent, de ce qu'ils suivent et de ce qu'ils partagent, se voient proposer des contenus leur permettant de découvrir de nouveaux médias.

Ainsi, grâce à leurs puissants algorithmes, les plateformes numériques ont le pouvoir de rééditorialiser les contenus médiatiques à destination d'un très large public potentiel. Nathalie Pignard-Cheynel, professeure en journalisme à l'Université de Neuchâtel, démontre le rapport de force¹ qui s'est établi entre les plateformes qualifiées d'infomédiaires et les médias et les journalistes, les *gatekeepers* évoqués plus haut. Les algorithmes sont devenus un des leviers de ce rapport de force : ils opèrent pour le compte des plateformes numériques une sélection parmi les informations mises en circulation par les médias et ils établissent des correspondances entre les demandes des utilisateurs et les médias qui produisent du contenu. Des médias d'information ont parfois vu leur trafic chuter dramatiquement du jour au lendemain parce que Google ou Facebook avaient changé l'algorithme dont ils dépendent pour leur visibilité. Le sociologue Dominique Cardon, enseignant à Sciences-Po, parle de

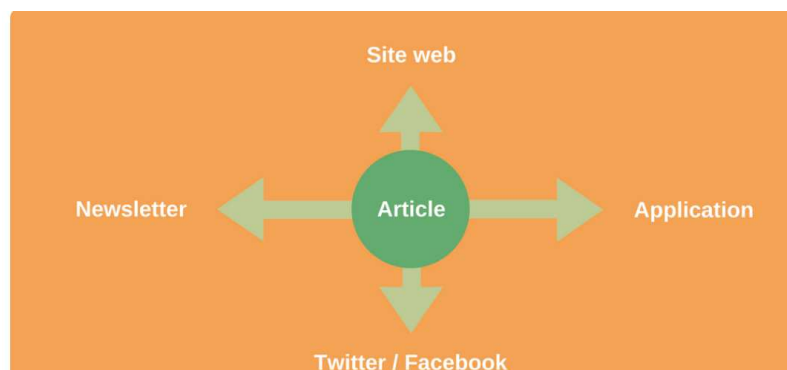
¹ Nathalie Pignard-Cheynel (2019), *Les algorithmes filtrent vos informations*, Observatoire du Webjournalisme.

« plateformisation de l'information² » : selon lui, l'algorithme agit comme révélateur d'une transformation culturelle ou sociétale plus importante et fondamentale à l'aune du 21^{ème} siècle, bien au-delà de sa dimension technique.

Mises au défi par ces nouveaux enjeux médiatiques dans la collecte, la production et la diffusion de l'information, les pratiques journalistiques sont plus que jamais soumises au diktat de l'audience et amenées, contraintes ou forcées, à évoluer.

Les fusions des rédactions de presse web et papier ont été accompagnées de reconfigurations des modalités de travail et de l'arrivée de nouveaux savoir-faire. Alors que les médias d'information traditionnels réalisent progressivement leur transition digitale, ils se sont dotés de compétences et d'outils spécifiques pour accompagner la montée en puissance des plateformes numériques dans l'audience de leur site. Ils ont embauché des professionnels du référencement, des experts du SEO (*search engine optimization*) afin de perfectionner leur classement dans les résultats des moteurs de recherche. Ils se sont aussi lancés dans des expérimentations pour tenter de mieux s'adapter aux algorithmes, en développant de nouveaux formats qui génèrent des clics, comme les *live* ou les *story*, et en produisant du contenu dit « natif », propre aux plateformes par lesquelles transite une partie de leurs informations. Tout ceci entraîne des résistances plus ou moins fortes selon les rédactions.

Dans la revue Les enjeux de l'information et de la communication, Irina Luybareva et Emmanuel Marty³ expliquent que les médias d'information réfléchissent depuis longtemps à leur modèle économique et à la manière d'attirer de nouveaux lecteurs. Ces mêmes médias ont cherché à diversifier leurs sources de revenus, notamment à travers les abonnements payants en ligne. « *On est en train de passer du modèle orienté sur la publicité à celui de l'abonnement numérique, avec des lecteurs qui s'abonnent aux médias de presse pour lire l'ensemble de leurs actualités toute la journée. Cette actualité devient en grande partie payante de façon à faire fonctionner ce modèle des abonnements numériques* », expliquait Sophie Cassam Chenaï, la directrice du numérique du Parisien, au Blog du Modérateur (BDM) en 2020. Le franc recul des revenus tirés de la publicité en ligne explique en partie le changement d'approche. Les annonceurs se tournent aujourd'hui majoritairement vers Google ou Facebook « *qui peuvent cibler leur audience plus efficacement et à une plus grande échelle* » que les sites des médias, ajoutait Sophie Cassam Chenaï.



Source (5) *Les médias traditionnels sont-ils encore maîtres de la diffusion de leur contenu ?* | LinkedIn

² Dominique Cardon, (2019), *Les médias face à la révolution numérique*, Culture numérique.

³ Irina Lyubareva, Emmanuel Marty (2022), *Vingt-cinq ans d'information en ligne : une exploration des transformations structurelles des médias*, Les enjeux de l'information et de la communication.



Source (5) *Les médias traditionnels sont-ils encore maîtres de la diffusion de leur contenu ? | LinkedIn*

Mais le défi à relever reste de taille. Un sondage Ipsos réalisé pour le kiosque en ligne Cafeyn en octobre 2022 indique qu'un français sur deux dépense moins de 5 euros par mois dans la presse. Les sources d'information numériques prennent de plus en plus de place dans les usages. Selon le baromètre Kantar - La Croix publié en janvier 2023, 41% des Français s'informent avec les réseaux sociaux et les plateformes sont la deuxième source d'information des Français de 18 à 24 ans, derrière les journaux télévisés. Le public s'informe donc très largement de façon gratuite. Dans le Digital News Report réalisé en 2022 par l'Institut Reuters, qui analyse le marché anglais assez proche des usages français, seules 7% des personnes interrogées déclarent s'informer en ligne via un ou plusieurs abonnements payants. Parmi les principaux freins identifiés, l'inflation qui amène le public à opérer des arbitrages sur les abonnements au sein du foyer, entre médias d'information et autres offres culturelles comme Netflix, Spotify ou Deezer, mais aussi la consultation gratuite des réseaux sociaux utilisés comme sources d'informations.

Les médias traditionnels doivent se différencier des médias sociaux grâce à des équipes de journalistes professionnels qui vérifient et sourcent leurs informations. Pour cela, les équipes éditoriales des médias sont amenées à revoir la conception des articles. « *Nous voulons des articles moins nombreux en quantité mais plus impactant sur le numérique, aussi bien en audience, en engagement qu'en abonnement !* » expliquait encore Sophie Cassam Chenaï au BDM. Les sujets sont désormais sélectionnés différemment, les journalistes sont amenés à se concentrer sur des contenus à plus forte valeur ajoutée pour les abonnés. Pour autant, la presse écrite veut pouvoir continuer à garantir une information de qualité, en cohérence avec la charte éditoriale d'un journal.

Les rédactions se réorganisent et s'adaptent, les pratiques professionnelles sont reconfigurées, de nouvelles compétences viennent assurer la gestion des réseaux sociaux numériques et aident petit à petit à faire évoluer la stratégie éditoriale. Des usages commencent à se formaliser, des chartes de bonnes pratiques existent déjà dans certains médias.

Dans un contexte ultra-concurrentiel, dominé par quelques grands groupes médiatiques⁴, le passage obligé au numérique est au centre de la nécessaire évolution des médias de la presse écrite, notamment quotidienne. Face à la baisse générale des tirages papiers, il faut impérativement recruter de nouveaux abonnés numériques pour continuer à exister.

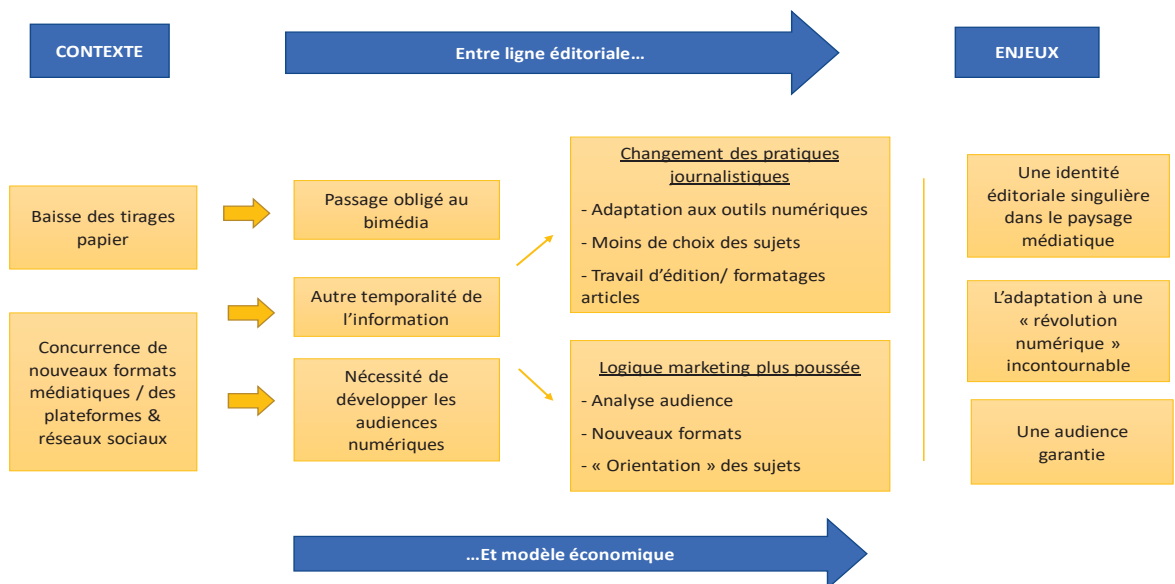
⁴ Sénat (2022), *A l'heure du numérique, la concentration des médias en question ?*, Rapport N° 593 de la commission d'enquête sénatoriale, Mars 2022.

En résumé, les médias font face à plusieurs enjeux : il s'agit pour l'essentiel de

- Faire évoluer leur modèle économique, diversifier leurs ressources (perte des partenariats publicitaires qui se sont déplacés vers le web) et notamment adapter et gonfler leur audience en inventant de nouveaux formats
On assiste ainsi à une emprise toujours plus forte des logiques d'audience et de circulation de l'information sur le web, mais on observe également un important retour vers la formule de l'abonnement, qui marche bien en France pour un certain nombre de quotidiens nationaux et régionaux.
- Réorganiser les rédactions et y intégrer de nouvelles compétences techniques et marketing.
- Accompagner les équipes aux changements : formations liées aux nouveaux usages numériques, intégration des compétences nouvelles dans les équipes de journalistes.
- Garantir une information « de qualité », en cohérence avec les chartes éditoriales, contrôlée et sourcée.

Si la transition numérique a commencé il y a vingt ans, nous sommes actuellement dans une phase d'accélération digitale, des usages et des technologies numériques⁵

Ci-dessous un schéma qui résume le contexte et les enjeux auxquels fait face la presse écrite aujourd'hui.



⁵ Fred Cavazza (2018), *La transition numérique a commencé il y a 20 ans, nous sommes maintenant dans une phase d'accélération digitale*, FredCavazza.net.

Problématique

Dans ce contexte, l'incursion des réseaux socio-numériques dans la sphère de l'information journalistique a obligé les entreprises médiatiques à diluer leurs choix et leurs formats éditoriaux (Rebillard et Smyrnois 2019⁶) pour satisfaire les critères des infomédiaires, Google et Apple pour l'essentiel, et améliorer l'impact du contenu qu'ils produisent auprès du public. Les plateformes internet sont en train de prendre la place des médias dans la hiérarchisation du contenu de l'information (Pignard-Cheynel 2019⁷, Cardon 2019⁸, Demichelis 2021⁹).

Les métriques d'audience sont davantage considérées au sein des rédactions (Ouakrat 2016¹⁰). Elles poussent les journalistes à rationaliser leurs efforts de productions (Béasse 2021¹¹) et créent une dichotomie (Joux 2019¹²) entre ceux qui voient dans le numérique un moyen de repenser leurs manières de faire, en proposant des formats nouveaux pour l'information, et ceux qui dénoncent derrière l'enthousiasme numérique une trahison des fondamentaux de la profession et une certaine "dépossession" liée à la temporalité de publication (Castets-Renard 2018¹³).

Avec la transition numérique opérée par les médias de la presse écrite, comment les plateformes sont-elles devenues dominantes dans la hiérarchisation, le choix voire le traitement de l'information ?

Et, si la place des réseaux socio-numériques devient prépondérante, les fondamentaux du métier de journaliste sont-ils en train de changer ? Les journalistes en sont-ils réduits à modifier leurs pratiques pour s'adapter à ces changements ?

Ces questionnements sont très présents au sein de la rédaction du journal La Croix, où j'ai effectué trois mois de stage durant mon Master spécialisé en journalisme au Celsa, entre octobre 2022 et janvier 2023.

Alors que le tirage papier de La Croix est en baisse constante depuis quelques années, le journal a effectué son « virage digital » plus tardivement que la plupart des autres quotidiens nationaux : le passage au bimédia date de 2012. La direction de la rédaction réfléchit actuellement à l'évolution de son modèle économique. Rendue plus attentive à l'analyse des audiences numériques, elle a décidé de baser sa stratégie sur la transformation du site web, la hausse des abonnements numériques et la création de nouveaux formats d'information.

⁶ Franck Rebillard, Nikos Smyrnois (2019), *Quelle plateforme de l'information ? Collusion socioéconomique et dilution éditoriale entre les entreprises médiatiques et les infomédiaires de l'Internet*, Openeidtions.org.

⁷ PIGNARD-CHEYNEL Nathalie (2019), *Les algorithmes filtrent vos informations*, Observatoire du Web Journalisme.

⁸ Dominique Cardon (2019), *Les médias face à la révolution numérique*, Culture numérique.

⁹ Rémy Demichelis (2021), *Médias et sphères de justice : réduire la prédominance des plateformes Internet de recommandation*, Les Cahiers du journalisme, R vol.2, N°7.

¹⁰ Alan Ouakrat (2016), *Le gouvernement des données métriques d'audience comme agents de transformation du journalisme en ligne*, Classiques Garnier.

¹¹ BEASSE Muriel (2021), *Intelligence artificielle et mesures d'audience du journalisme en ligne : pour quelle intelligence des publics ?*, Les cahiers du journalisme, 2^{ème} semestre 2021.

¹² JOUX Alexandre (2019), *Des journalistes pas comme les autres : le traitement médiatique des Gilets jaunes, un révélateur médiatique des tensions qui traversent le journalisme*, Les cahiers du numérique, 2019/3 (Vol.15).

¹³ Céline Castets-Renard (2018), *Quel impact de l'intelligence artificielle sur les métiers du droit et du journalisme ?*, Les Cahiers de la propriété intellectuelle.

Cette stratégie passe par un plan d'accompagnement des équipes aux nouveaux usages numériques, mis en place en 2023, et par l'arrivée de nouveaux métiers. Dans ce contexte, une majorité de journalistes de la rédaction semble ne pas partager les lignes de ce nouveau projet.

Quelles sont les craintes réelles des journalistes de La Croix à l'égard du virage digital en train de s'opérer ? Est-ce qu'elles traduisent la peur d'une évolution structurelle des missions du journaliste ? Est-ce que les nouveaux usages des réseaux socio-numériques menacent réellement la ligne éditoriale du journal ?

D'autre part, si La Croix, comme d'autres médias, doit innover pour s'adapter à un environnement numérique en constante évolution, comment peut-elle réussir sa transition digitale tout en préservant son identité éditoriale et le travail de ses journalistes ?

Méthodologie

Rappel de la problématique

Si La Croix, comme d'autres médias, doit innover pour s'adapter à un environnement numérique en constante évolution, comment peut-elle réussir sa transition digitale tout en préservant son identité éditoriale et le métier de ses journalistes ?

Questionnements et hypothèses

Sur quoi se fondent les inquiétudes des journalistes autour de l'influence grandissante des plateformes, en premier lieu de leurs métriques d'audience numérique ? A La Croix, une majorité de journalistes vivent la transition numérique comme un passage en force : leurs inquiétudes, légitimes, se cristallisent autour de l'analyse de l'audience numérique.

Tous les journalistes partagent-ils ces inquiétudes ? L'opinion des journalistes de La Croix quant à l'influence supposée des plateformes numériques sur leur travail est assez contrastée : certains journalistes se sont adaptés (sans se focaliser notamment sur l'audience numérique), ils voient dans le virage numérique l'opportunité de travailler plus efficacement sur les sujets et d'être en prise avec un lectorat plus participatif (plus de réciprocité avec le lectorat).

Comment une direction de rédaction arrive à lever les inquiétudes des journalistes et à déployer, en concertation avec eux et dans le respect de leur métier, sa stratégie digitale ? La direction de la rédaction de La Croix doit pouvoir associer ses équipes de journalistes à sa stratégie numérique et considérer que les journalistes sont force de propositions tout en les accompagnant et en partageant l'enjeu commun d'une identité éditoriale.

Méthode de travail

A travers l'analyse d'approches théoriques de chercheurs qui questionnent l'évolution des modèles numériques dans les médias, particulièrement dans la presse écrite, il apparaît que, si la plupart relaient les inquiétudes qui traversent le corps journalistique, certains mettent en avant le virage inéluctable sur laquelle il faut arriver à prendre le pas. Ils recommandent la mise en l'œuvre d'outils d'accompagnement, de dynamiques de réflexion en continu et d'expérimentations collectives.

J'ai confronté cette analyse à une approche de terrain : j'ai souhaité profiter de mon stage à La Croix, où la problématique est très présente dans les échanges, pour essayer d'étayer mes hypothèses de

travail et formuler des recommandations. Je me suis basée sur une série d'entretiens semi-directifs avec des journalistes du service Monde et l'équipe SEO pour tenter de comprendre la manière dont les journalistes appréhendaient la stratégie numérique de leur journal.

Je n'ai pas rencontré de résistances particulières : le sujet revient très souvent dans les discussions. Tout en étant sensible, il est aussi relayé par les responsables des services, et la direction de la rédaction a mis en place des espaces de formation et d'échanges.

Eclairages

Définition et concepts

1. **La théorie algorithmique de l'information**, initiée par les mathématiciens Kolmogorov, Solomonov et Chaïtin dans les années 1960, vise à quantifier et à qualifier le contenu en informations d'un ensemble de données. Ses fondements sont différents de la théorie de l'information développée par Claude Shannon, lui aussi mathématicien, qui a utilisé les probabilités pour quantifier le contenu moyen en information d'un ensemble de messages, dont le codage informatique satisfait une distribution statistique. Appliqué aux médias, Laurent Frish, directeur du numérique à Radio France, donne la définition suivante¹⁴ de l'algorithme : c'est une suite d'étapes programmées, visant à répondre à des ordres qui ont été donnés à l'ordinateur. Ce dernier est ainsi amené à prendre des décisions en fonction des paramètres que lui aura fourni le programmeur humain.
2. **Le moteur de recherche** est un algorithme qui possède une base de données considérable : il reçoit la requête d'un internaute et doit rapprocher l'ensemble des données qu'il possède pour répondre, à travers 15 ou 16 millions de décisions. On lui a confié la mission d'optimiser ces données pour réaliser une performance. Le moteur de recherche doit produire une réponse personnalisée à une requête qui lui est soumise, en fonction des données qu'il possède sur celui qui lance la requête. Ainsi, deux requêtes identiques n'obtiendront jamais exactement les mêmes résultats.

Dans un ouvrage¹⁵, Dominique Cardon, sociologue et enseignant à Sciences Po, fait la démonstration de l'omniprésence de ces formules mathématiques sur le web : elles hiérarchisent l'information des moteurs de recherche, décidant de ce qui apparaîtra ou pas dans notre fil d'actualités sur Google Actualités, Facebook ou Apple News. Les algorithmes nous proposent une navigation personnalisée, ils comparent notre profil à ceux d'utilisateurs qui sont censés nous ressembler pour prédire nos comportements et devancer nos attentes. Sans ces services, nous passerions beaucoup plus de temps à trouver l'information dont nous avons besoin. Mais l'objectif in fine est d'influencer nos comportements dans un but commercial et de nous pousser à consommer des produits ou à passer plus de temps sur des sites.¹⁶ La maîtrise de l'information a ainsi permis aux GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon et

¹⁴ Festival Médias en Seine 2022.

¹⁵ Dominique Caron (2015), *A quoi rêvent les algorithmes. Nos vies à l'heure des big data*, Editions du Seuil.

¹⁶ Brochure du CSEM (2020), *Big data: comment les algorithmes influencent notre usage d'Internet ?*

Microsoft) de devenir les « géants du web » : elles ont su se construire les plus grosses bases utilisateurs au monde.

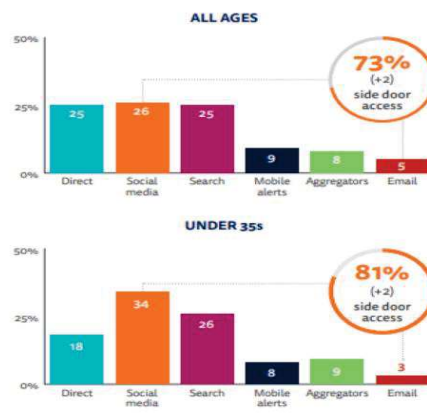
3. **Le concept de référencement** est apparu après la seconde Guerre Mondiale : Vannevar Bush imagine en 1945 un système d'archivage de données à l'échelle mondiale nommé Memex. Ce directeur de la défunte *Office of Scientific Research and Development* publie un article détaillant cette invention théorique et la définit comme un système de collecte, d'extraction et d'insertion de données. Non seulement le Memex permet-il de naviguer entre les différentes sources d'information, mais il crée en plus des liens entre celles-ci.

Il faut attendre 1990 pour qu'apparaisse ce que beaucoup considèrent encore aujourd'hui comme le premier moteur de recherche, Archie, un outil permettant d'avoir accès à des informations sur d'autres serveurs internet. L'outil est imaginé par un ancien étudiant en sciences informatiques de l'université McGill, Alan Emtage. En 1993, le moteur de recherche Architext, rebaptisé Excite, est créé par des étudiants de Stanford : les mots-clés repérés dans le contenu sont, pour la première fois, pris en compte dans le référencement de résultats.

4. **Le terme SEO (*search engine optimization*)** apparaît pour la première fois en 1997, un an avant la création de Google : on le définit comme un ensemble de techniques qui vont permettre à un site internet d'être référencé et classé dans les premiers résultats des moteurs de recherche. Il repose sur trois grands axes : le *SEO on-site* (le bon choix des mots-clés, un contenu de qualité, du maillage interne), le *SEO technique* (la vitesse de chargement, la structure des URLs, les codes HTTP) et le *SEO off-site* (des liens de qualité sur des sites web qui renvoient au vôtre, le degré de notoriété sur les réseaux sociaux). Une bonne optimisation SEO vise à améliorer son classement dans la page web générée par le moteur de recherche et à générer du trafic organique, c'est-à-dire une métrique permettant de mesurer combien de visiteurs proviennent d'une requête faite sur un moteur de recherche.

Une étude réalisée en 2021 par YouGov et commandée par le *Reuters Institute for the Study of Journalism*¹⁷ (université d'Oxford) confirme que les plateformes sont une source essentielle de trafic de référencement

Figure 3.1. Principal moyen par lequel les utilisateurs découvrent les informations



Remarque : En réponse à la question « Lequel de ces moyens était le ****PRINCIPAL**** par lequel vous avez appris les informations au cours de la semaine dernière ? »
 Source: https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2021-06/Digital_News_Report_2021_FINAL.pdf

¹⁷ OCDE (2021), *Les problèmes de concurrence affectant les médias d'information et les plateformes numérique*.

5. Dans la Revue des Médias de l'INA¹⁸, Patrick Eveno fait remonter à la Révolution française la **mesure de l'audience** dans la presse écrite, mais c'est à la fin de la seconde Guerre mondiale qu'elle s'est confrontée à l'outil statistique. Et c'est au milieu des années 2010 que les usages numériques et mobiles ont mis en contact, via les réseaux sociaux et les plateformes numériques, les utilisateurs avec les médias. La culture de la mesure de l'audience numérique s'est alors développée dans la presse écrite avec la production de métriques d'audience plus ou moins détaillées (nombre de vues, temps passé sur le site, sexe, âge, catégories socioprofessionnelles, etc.).

La plupart des médias se sont dotés de compétences et d'outils spécifiques pour accompagner la montée en puissance des réseaux socio-numériques dans l'audience de leur site, ils ont embauché des professionnels du référencement (SEO) afin d'optimiser leur classement dans les résultats des moteurs de recherche.

6. Les données métriques ont été complétées plus récemment par d'autres plus spécifiques, produites par les plateformes numériques et fondées sur la **notion « d'engagement »** c'est-à-dire la manière dont les usagers interagissent avec le contenu qui leur est proposé : nombre de *likes*, de partages ou de *retweets*, de commentaires, nombre de visiteurs uniques, temps passé sur une page web, taux de rebond. Presque en temps réel, des logiciels rendent compte de certaines dimensions du comportement d'un groupe de visiteurs exposé à un contenu donné disponible en ligne.

Dans sa **théorie de l'engagement**, le psychosociologue américain Charles Kiesler définit l'engagement comme le lien qui existe entre l'individu et ses actes, et plus précisément ses actes comportementaux. Dans leur Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens, les sociologues Joule et Beauvois expliquent que le lien entre l'individu et l'acte permet l'engagement : plus ce lien est fort, plus l'engagement est fort. Ils développent le principe de la pédagogie de l'engagement¹⁹ qui consiste à « rapprocher le plus possible la personne des comportements qui ont pu être les siens » (Joule et Beauvois, 1998, 2017, p.26).

7. La sociologue Angèle Christin²⁰ démontre dans ses recherches la place notable que tiennent désormais **les données métriques** dans les routines quotidiennes d'un nombre important de journalistes mais la rédaction n'est pas le seul espace au sein de l'entreprise de presse où l'usage de ces métriques a gagné en importance depuis l'expansion de leurs activités sur le web. Différents services mobilisent aujourd'hui, en parallèle, ces mêmes données afin de réaliser une partie des tâches qui leur sont attribuées. Les départements marketing y recourent afin, par exemple, d'évaluer l'efficacité de leurs stratégies d'acquisition et de rétention de lecteurs en ligne. Les régies publicitaires exploitent ces données dans leurs négociations avec de potentiels clients annonceurs pour les plateformes en ligne qu'elles servent. En l'espace d'une vingtaine d'années, ce type particulier de données est devenu « un objet stratégique ».

¹⁸ Patrick Eveno (2015), *Mesurer l'audience de la presse, toute une histoire*, La Revue des Médias (INA).

¹⁹ Robert-Vincent Joule, Jean-Léon Beauvois (1998), *La soumission librement consentie*, Presses Universitaires de France.

²⁰ Angèle Christin (2020), *Metrics at work. Journalism and the contested meaning of algorithms*, Princeton University Press.

8. **Les plateformes** ont d'ailleurs multiplié les offres à l'attention des médias pour permettre aux rédactions d'avoir plus d'options pour diffuser leur contenu. C'est le cas par exemple de Google avec l'offre Showcase lancée en France en octobre dernier : elle permet à un groupe média de rediriger les lecteurs sur son site, y compris en leur donnant accès à un certain nombre d'articles qui sont normalement derrière un *paywall*. C'est une nouvelle manière de repérer des prospects intéressés aux offres payantes. Autre exemple : l'offre Facebook News est arrivée en France début 2022, avec plus d'une centaine de médias partenaires, dont La Croix. Les éditeurs d'information peuvent proposer des liens vers leurs contenus dans cet espace contre rémunération

Les enjeux du référencement

La plateformes qui gagne les médias et les pousse à publier leurs contenus chez des géants du web les soumet à des enjeux de taille : aider les internautes à attribuer le bon contenu au bon média et, pour une rédaction, fidéliser le lectorat, générer des abonnements et aller vers un modèle économique en ligne rentable.

« *Le modèle qui consiste à caler un éditorial sur un référencement a explosé il y a 5 ans* », avance Enguérand Renault, rédacteur en chef web du Figaro, dans un article paru dans La fabrique de l'info²¹. « *Les grands médias sont passés à une autre stratégie, celle de l'abonnement, qui n'est plus une stratégie de référencement d'algorithmes, mais éditoriale. L'abonnement permet de vendre du contenu premium : les enquêtes, les scoops, les grandes signatures. Quand on vend des abonnements, on peut recréer une audience qui n'est plus dépendante des algorithmes, mais de la base des abonnés. A partir de là, chaque grand média marche sur deux pieds : l'audience et l'abonnement* ». En somme, l'abonnement fait de la ligne éditoriale une valeur ajoutée et permet de survivre économiquement dans la jungle d'internet. « *La stratégie de l'abonnement permet simplement de ne pas dépendre seulement d'un algorithme et de la prédation des GAFAs sur le marché publicitaire* », ajoute encore Enguérand Renault.

Dans un article publié dans la revue Réseaux²², les chercheuses Nathalie Pignard-Cheynel et Laura Amigo ont élaboré, à partir de leurs échanges avec un corpus de 11 médias, une typologie des tâches dévolues au SEO

- **Valoriser** : choisir les contenus qui seront mis en ligne.
- **Editer** : en lien avec la tâche précédente, adapter la présentation des contenus partagés sur les plateformes, pour l'essentiel travailler la titraille (titre de l'article et statut) et choisir les illustrations qui accompagneront la publication.
- **Planifier** : établir les jours et heures de publications, et programmer des *post* sur les plateformes.
- **Interagir** : échanger avec les internautes, répondre à des commentaires, susciter leur avis voire les faire participer à la production de contenus.

²¹ Théo Abarrategui et Thimotée Croisan-Cécina (2022), *Lignes éditoriales ou lignes de code, comparaison des lignes de conduite des rédactions*, La Fabrique de l'info.

²² Nathalie Pignard-Cheynel et Laura Amigo (2019), *Le chargé des réseaux socio-numériques au sein des médias, entre logiques gatekeeping, marketing et participative*, Réseaux, 2019/1.

- **Analyser** : étudier les données d'audience, présenter une synthèse des tendances à la rédaction.
- **Form(alis)er** : ce mélange de formation et de formalisation renvoie à la conception de chartes ou de documents de cadrage afin que les pratiques journalistiques soient cohérentes et à la formation des membres de la rédaction sur la gestion des réseaux sociaux et des plateformes numériques.
- **Veiller** : effectuer une veille sur les réseaux sociaux numériques et détecter les sujets susceptibles d'être traités par la rédaction.
- **Produire** : réaliser du contenu spécifiquement penser pour les réseaux sociaux et les plateformes numériques.

Au-delà, c'est l'opérationnalisation de ces missions et leur articulation avec le projet global d'un média (son positionnement, sa ligne éditoriale, son organisation) qui permettent de distinguer des formes d'appropriation différenciées et des logiques d'action propres à chacun.

Les chercheuses ont ainsi identifié trois logiques qui sous-tendent l'activité des SEO. La première logique, celle du *gatekeeping* dont nous avons déjà parlé, défend le choix par la rédaction des contenus à valoriser, dans le respect d'une lignée éditoriale prédéfinie : elle reste majoritaire auprès des médias interrogés. La deuxième logique, celle du *marketing*, envisage les réseaux sociaux comme une possibilité parmi d'autres de générer des revenus via des « clics » et des « engagements ». La dernière logique, *participative*, s'inscrit dans la tradition du journalisme participatif et de la visée sociale du web, il s'agit de faire participer le public aux choix de contenus.

Le contexte au sein de La Croix

Le quotidien La Croix a été confronté il y a une douzaine d'années à l'arrivée du web en même temps qu'à la baisse de la vente des journaux en kiosque et des abonnements papier. La première phase d'adaptation au web, marquée par la distinction entre la rédaction se consacrant au *print* et une petite équipe dédiée à la maintenance et à l'alimentation du site web, se fait avec les accords bimédia en 2012²³. À La Croix comme dans d'autres quotidiens, plus de 80 % des contenus du journal deviennent payants, réglant la question épineuse du débat entre les articles gratuits, écrits uniquement pour le web, et articles payants de la version imprimée du quotidien.

Après les accords bimédia, l'équipe web se met à produire des contenus éditoriaux multimédias, des infographies, des chronologies interactives, des cartes. Elle sort ainsi d'une logique où elle ne faisait que mettre en ligne des articles de l'édition papier et bâtonner l'actualité chaude. Tous les journalistes finissent par écrire tant pour le journal *print* que pour le web, en produisant sans ressources supplémentaires davantage d'articles, alors que le délai de péremption de l'information s'est déjà beaucoup raccourci, et dans un contexte concurrentiel. D'autres quotidiens et hebdomadaires nationaux, comme le Figaro ou le Monde, ont depuis longtemps en-effet déjà amorcé le virage.

²³ DESEILLIGNY Oriane (2021), *Le long format au cœur des métamorphoses numériques d'un quotidien : le cas de La Croix*, Komodo 21.

Pour faire vivre le site web, la rédaction de La Croix a notamment instauré différents temps de publication, demandant aux journalistes de produire plusieurs articles au cours de la journée : « le lever de rideau » à l'arrivée à la rédaction, « le papier de 11h », etc.

La rédaction se réorganise en 2018-2019, avec une exigence de qualité identique pour les deux supports *print* et web. A La Croix comme ailleurs²⁴, c'est la nature de l'information qui détermine le canal de diffusion qui sera choisi. En octobre 2019, le quotidien La Croix lance aussi l'hebdomadaire La Croix L'Hebdo qui vient se substituer à son édition classique du week-end.

A la même époque est créé, à titre expérimental, un nouveau pôle rédactionnel pour traiter de l'actualité chaude et contribuer aux trois éditions numériques quotidiennes (7 heures, midi et 18 heures), essentiellement en bâtonnant les dépêches de l'AFP. Apparaît aussi l'espace de débats et de tribunes « A vif » qui donne la parole à des contributeurs externes. « *Le succès est au rendez-vous puisque ces deux nouveaux dispositifs représentent 38% de l'audience en 2022* » explique la direction de la rédaction dans une double page publiée dans son édition du 5 janvier 2023 où elle rend compte des résultats et des orientations du journal.

Une nouvelle équipe de direction du quotidien (la quatrième depuis 2005) arrive à l'été 2021 et lance, en janvier 2023, une nouvelle formule : elle annonce entre autres « *projets ambitieux* » la mise en place courant 2023 d'un nouveau système informatique éditorial (CMS) offrant « *des formats toujours mieux adaptés aux usages des lecteurs* ».

Le journal doit faire face aussi à certaines contraintes économiques. Le journal papier est épuré de quatre pages, trois jours par semaine : le prix à la tonne du papier est passé de 400 à 1000 euros entre juillet 2021 et octobre 2022. La Croix termine l'année 2022 sur un résultat d'exploitation négatif de 4,1 millions d'euros même si que les recettes restent stables : 81% proviennent des chiffres d'affaires des abonnements et ventes au numéro, 12% des aides directes de l'Etat (aide aux publications à faibles revenus publicitaires dont bénéficient aussi Libération et l'Humanité et aide au portage) et 7% de la publicité.

Histogrammes à l'appui, la direction de la rédaction affiche dans son édition du 5 janvier 2023 la faible stabilisation des abonnements au global depuis 2020/2021 (83 200 abonnés à fin novembre 2022 contre 72 200, au plus bas, en 2018/2019) et des abonnements numériques en particulier (19 000 abonnés à fin novembre 2022 contre 18 300 en 2021/2022). Faire décoller les abonnements numériques devient une priorité.

En même temps que ces différentes réorganisations, la nécessité de faire face aux enjeux numériques et à la concurrence d'autres acteurs de l'information amène la rédaction²⁵ à davantage appréhender les métriques liées au trafic internet comme par exemple le temps passé sur le site la-croix.com ou les retours issus des réseaux sociaux. Les impératifs de vente et d'abonnements, au-delà d'une identité éditoriale très forte, imposent dans l'écosystème numérique actuel de composer avec les moteurs de recherche communément qualifiés d'infomédiaires.

²⁴ LEGAVRE Jean-Baptiste, RIEFFEL Rémy (2017), *Préface. Le journalisme de presse écrite, un journalisme en réinvention ?*, Editions l'Harmattan.

²⁵ DESEILLIGNY Oriane (2019), *Tapas, oreilles et diktats : négocier l'écriture de l'information à La Croix*, Quaderni 2022/3, N°107.

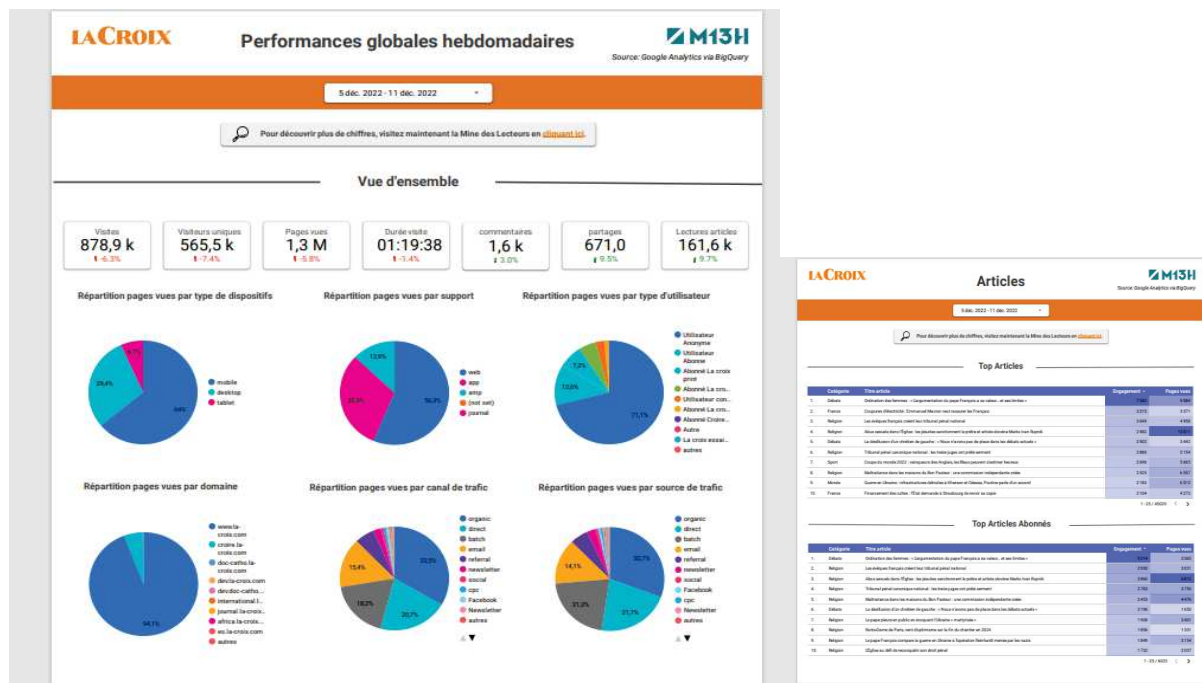
Arrivée à la Croix en novembre 2018, Pauline Rondeaux, la responsable SEO au sein du Service Développement numérique, souligne que c'est le mouvement des gilets jaunes²⁶ qui a été l'occasion d'expliquer à la rédaction les enjeux du référencement. Le processus démarre à peine : dans le classement ACPM (l'Alliance pour les Chiffres de la Presse et des Médias) effectué pour le mois de mars 2023, qui analyse 250 sources support d'informations en ligne, *la-croix.com* se situe en 70^{ème} position (en nombre total de visites). En-effet, La Croix a opéré son virage digital plus tardivement que les autres quotidiens nationaux et doit cette année accélérer sa transition numérique.

La direction de la rédaction a mis en place un plan d'accompagnement des équipes aux nouveaux usages numériques et à l'arrivée de nouveaux métiers, qui prend de plus en plus de place dans les discussions entre journalistes. Il suscite quelques inquiétudes, notamment liées à l'emprise grandissante des plateformes dans l'élaboration du journal.

La Croix analyse ses audiences en hiérarchisant

- Ce qui a bien marché pour les abonnés
- Ce qui a marché pour l'ensemble des lecteurs
- Les articles qui ont généré des abonnements d'essai
- Ce qui a circulé sur les réseaux sociaux
- Le nombre de liens qui renvoient vers un article
- Le nombre de sites référents qu'on peut trouver sur Google Analytics
- Le niveau d'engagement

Ci-dessous des extraits du rapport hebdomadaire éditorial transmis aux services



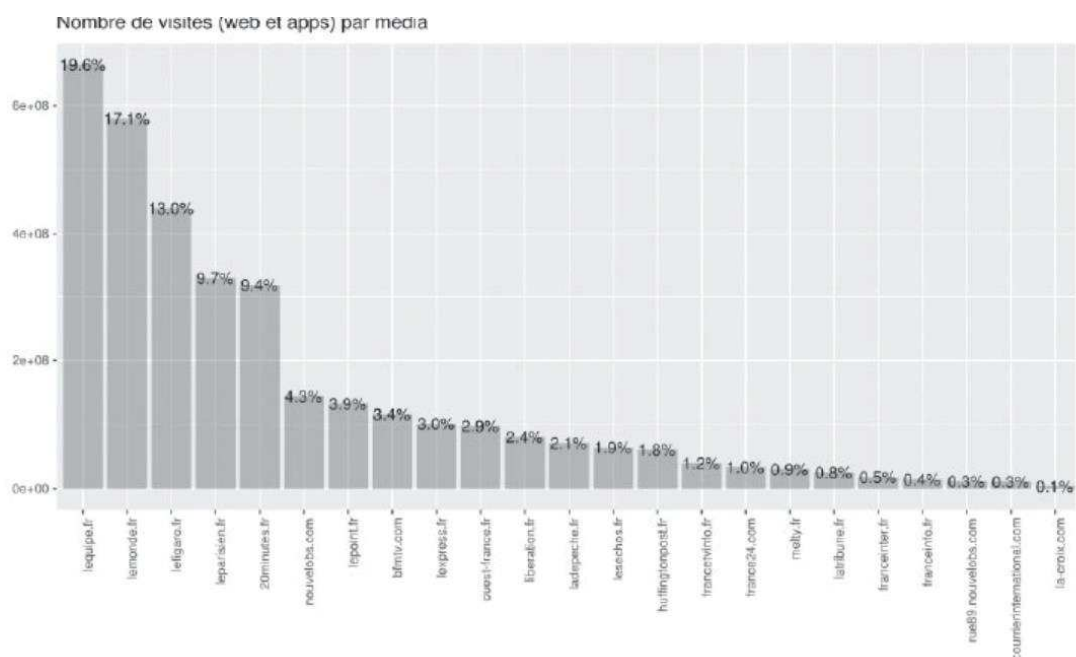
²⁶ DESEILLIGNY Oriane (2019), *Tapas, oreilles et diktats : négocier l'écriture de l'information à La Croix*, Quaderni 2022/3, N°107.

Première partie- La plateformeisation, une menace sérieuse pour un certain nombre de journalistes qui vivent la transition numérique comme un passage en force

1-1. Beaucoup de journalistes s'inquiètent de ce que Franck Demichelis appelle la « tyrannie » des plateformes qui prennent peu à peu leur place dans la hiérarchisation de l'information. Un des facteurs marquants de ce changement est l'importance donnée aux métriques d'audience, mécanisme nouveau de connaissance des lecteurs.

Même si la transition bimédia date de 2012, le virage digital plus profond de La Croix s'est opéré plus récemment et plus tardivement qu'au sein de la plupart des rédactions de quotidiens nationaux, comme Le Figaro, le Monde, Libération et d'autres. Tous les journalistes ne le datent pas de la même façon. Pour une des membres de l'équipe du service Monde, le tournant « *date d'il y a 4 ans* », pour d'autres c'est plus récent « *les choses se sont accélérées avec la nouvelle direction* ». Il peut être ressenti comme « *un passage en force* », comme s'il fallait rattraper le retard et passer à la vitesse supérieure « *on nous dit que certains papiers sont la porte d'entrée vers du contenu qualitatif- par exemple le récap Ukraine édité par le POC fait le plein tous les jours alors qu'on en est à un an de guerre- mais on a quand même une espèce de pression tacite de l'audience qu'on reçoit tous les jours* ».

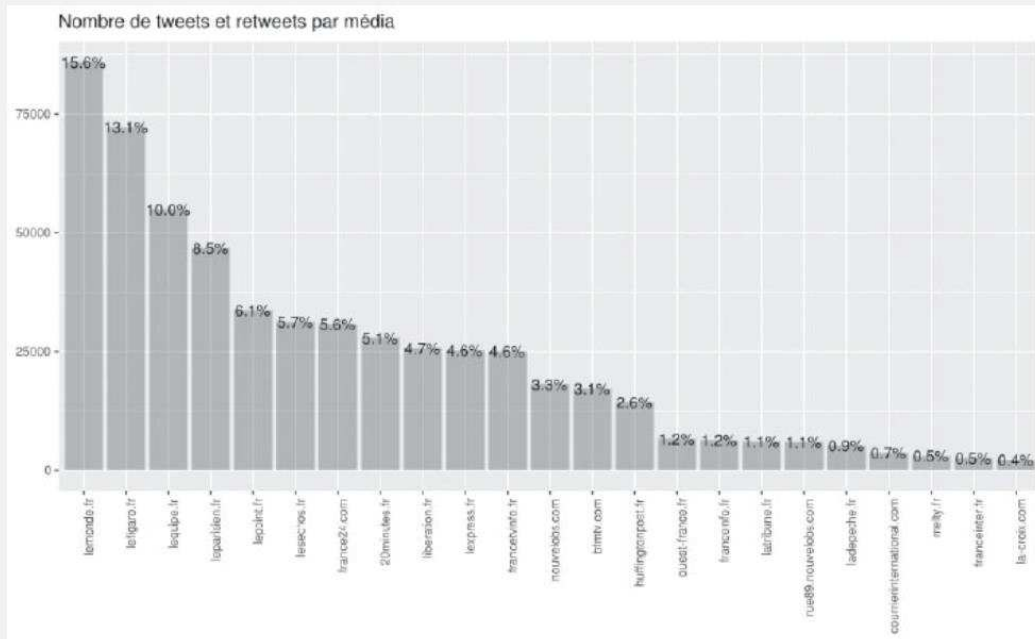
Un article paru en 2017²⁷ dans la revue Réseaux compare la fréquentation par médias sur Twitter



Source [La reconfiguration du pluralisme de l'information opérée par les réseaux socio numériques | Cairn.info](#)

²⁷ Dario Compagno, Arnaud Mercier, Julien Mésangeau, Kamel Chelghoum (2017), *La reconfiguration du pluralisme de l'information opérée par les réseaux socio-numériques*, Réseaux 2017/5, N°205.

NOMBRE DE TWEETS ET RETWEETS PAR MÉDIA



Source [La reconfiguration du pluralisme de l'information opérée par les réseaux socio numériques | Cairn.info](#)

Une audience numérique qui prend de plus en plus de place

L'accélération, même relative, de la prise en compte des résultats produits par les algorithmes se traduit par la place qu'occupe l'analyse de l'audience dans la conférence de rédaction du matin « *c'est toujours dans le même ordre : qu'est ce qui a marché sur le web et quelles sont les tendances ? Dans ce qui préside à l'agenda de la réunion, l'ordre a un sens et, pour le moment, il y a une forme de primauté à ça* ». Elle se traduit également, pour certains, par la place prise par les données au sein des services « *tous les matins, on reçoit le score des audiences, il faut qu'on soit au courant !* » et par les ressources dédiées au sujet dernièrement « *il y a eu plusieurs embauches au sein des services Marketing et Développement numérique, au service Web, au service Pôle Chaud (POC), des mouvements sont en cours* », « *on embauche maintenant des journalistes pour revoir la titraille, retraiter nos articles avec des mots-clefs* ». Au sein du service Monde, une journaliste y voit même « *un danger vis-à-vis de nos correspondants à l'étranger qui travaillent moins et vont chercher ailleurs* ».

Si l'écriture journalistique a toujours été soumise à des contraintes de calibrage, à une maquette et à une ligne éditoriale, les articles publiés sur le web sont aussi pensés et formatés pour répondre aux exigences de visibilité et de référencement. Ainsi, par exemple, la taille de l'écran numérique dicte une norme censée garantir la lisibilité et la visibilité sur la page de résultats Google. Au-delà de 65 à 70 caractères, le titre est tronqué et les mots sont remplacés par des points de suspension. Cette contrainte en dicte alors une autre : pour que l'article soit bien référencé, les mots-clefs doivent être situés au début du titre. Dans le jargon professionnel, « optimiser » un article consiste aussi à insérer des mots-clefs dans le chapô car Google ou Apple fonctionnent en unités sémantiques : si cela génère parfois un effet de redondance, le moteur de recherche s'y retrouve.

Alors que la direction de la rédaction cherche à générer plus d'audience sur le site *la-croix.com* et à retravailler en conséquence son contenu, on sent des formes de tension apparaître au sein de la rédaction entre la culture journalistique et les exigences de ces outils numériques « *des oppositions peuvent se créer entre les services print et web ou tout au moins une forme de césure* », dit un journaliste. C'est ce que Nathalie Pignard-Reynel qualifie de « clash des cultures », lorsque les algorithmes se mettent à trier et à hiérarchiser des informations en lieu et place des journalistes. Pour certains, « *la pression est forte et l'analyse de l'audience prend de plus en plus de place au détriment d'une certaine façon de pratiquer le journalisme* ».

L'analyse de l'audience suscite bien des réactions d'opposition, de méfiance ou d'inquiétude au sein de la rédaction. Pour Kevin Rouffiac, *audience analyst* au sein du service Marketing, les journalistes subissent en peu de temps des changements importants dans leurs habitudes et les réactions négatives ou interrogatives se comprennent. Il insiste cependant sur la variété des profils des journalistes et les des perceptions plutôt nuancées. Pour lui, une grande majorité de journalistes a conscience de l'évolution en cours mais ne s'y est pas encore mise, pas tant par manque de volonté que parce que « *ils ne savent pas forcément comment faire* ».

Une audience numérique difficile à analyser : l'opacité des algorithmes

Une journaliste résume bien le sentiment général « *tout le monde est à la recherche d'une audience qualitative sauf que, pour l'instant, ce qu'on reçoit chaque matin c'est le nombre de clics, de pages vues, ça n'est qu'un type d'indicateur* ». Pour un autre « *il y a quand même une espèce de paradoxe, on a du mal à se positionner en fait et les audiences telles qu'on les reçoit ne nous aident pas à éclaircir le sujet. Sur dix papiers qui ont bien marché, un seul est payant* ».

Un rapport de l'Inspection Générale des Finances et de l'Inspection Générale des Affaires Culturelles, daté de de mars 2023, note que l'opacité²⁸ des algorithmes ne favorise pas la compréhension de leur fonctionnement. Les algorithmes de recommandation, sur lesquels reposent les moteurs de recherche, et les réseaux sociaux se caractérisent par une complexité technique certaine. Des travaux soulignent même qu'il semble vain d'essayer de les comprendre dès lors que la part d'apprentissage automatique non explicable est importante et qu'ils sont régulièrement modifiés. De nombreux éditeurs de sites internet dénoncent cette opacité, indiquant ne pas disposer des éléments nécessaires permettant d'expliquer leur référencement ou leur déréférencement. Les éditeurs de presse, en particulier, font part de leurs inquiétudes concernant les modifications apportées aux algorithmes qui, sans préavis ni explication suffisante, génèrent une dépendance aux plateformes numériques.

Google, Facebook, Twitter ont un contrat implicite avec l'audience et prennent des décisions techniques sur des contenus qu'ils choisissent ou pas de montrer. Le devoir des journalistes est donc désormais d'enquêter sur ces boîtes noires, de réclamer des comptes. L'universitaire américain Nick Diakopoulos, qui dénonce les biais automatiques des algorithmes²⁹ qui ressemblent plus désormais à des organismes qu'à des machines, souhaite même que les algorithmes deviennent une rubrique à part entière de couverture d'une rédaction.

²⁸ Anthony Requin, Sylviane Tarsot-Gillery, Louis de Crevoisier, Sylvie Clément-Cuzin (2022), *La concentration dans le secteur des médias à l'heure du numérique : de la réglementation à la régulation*, Rapport Inspection Générale des Finances-Inspection Générales des Affaires Culturelles, Mars 2022.

²⁹ Revue Méta-Médias (2014-2015), *Logiciels, algorithmes, robots : journalisme automatique*.

« Parfois *les sujets qui marchent ne sont pas ceux auxquels on s'attendait* » souligne un journaliste du service Monde. Un autre indique « *les personnes en charge de l'audience nous explique le parcours du lecteur, qui passe d'abord par Google, qui le fait 2-3 fois puis se dit « tiens, La Croix a quand même de supers papiers je vais m'abonner* ». *C'est une espèce d'entonnoir. Mais on ne nous dit pas combien nous avons fait d'abonnements à partir de cet article, ce serait pourtant intéressant* ».

Les entrées et sorties des algorithmes doivent être examinées. Les solutions passent notamment par la transparence interne des firmes qui actionnent ces algorithmes, la régulation, l'ingénierie inversée et l'éducation des citoyens. Il en va aussi de la responsabilité des journalistes d'enquêter sur ces mécanismes. Or aujourd'hui, les rédactions s'en tiennent à la transparence, à la protection des sources, à l'éthique du métier, mais pas encore aux algorithmes.

L'influence des algorithmes : une menace sur le choix des sujets ?

Au final, c'est le sens même de la mission du journaliste qui pourrait changer « *les journalistes sont des spécialistes du terrain, ce sont eux qui sont le baromètre des sujets à traiter et dans l'air du temps, or nous sommes de moins en moins reconnus pour ça* ». Ce que désirent les journalistes, c'est de continuer à traiter les sujets « *de manière volontariste, parce qu'on pense qu'ils sont importants et pas parce que l'algorithme leur a dit que ça plaisait au lecteur* ». Ils espèrent ne pas avoir à abdiquer sur un certain niveau d'exigences « *on ne doit pas faire de l'info plaisir, il y a des sujets qu'il faut sanctuariser même s'ils suscitent moins d'intérêt, et il faut ensuite savoir comment les aborder pour qu'ils en génèrent davantage* ». Un journaliste avance « *je pense qu'on ressent dans un papier si c'est la raison qui l'a emporté dans le choix d'un sujet ou pas. Je pense que cet élan d'aller découvrir un sujet nouveau, c'est ça qui anime encore le journaliste* ».

Les craintes liées à une possible perte de marge de manœuvre sur le choix des sujets sont corrélées à l'identité éditoriale forte et singulière de La Croix : « *avant, on faisait des articles qu'on estimait importants pour le journal en lien avec la charte éditoriale, avec les convictions du journal, on se moquait des effets de mode, on traitait des sujets que les autres ne voulaient pas traiter. On était totalement libre, ça se ressentait dans le traitement des sujets, on avait le temps d'écrire aussi. C'est comme cela que j'ai passé un mois au Nord Soudan pour traiter à l'époque d'un conflit dont tout le monde se fichait, aujourd'hui ce serait impensable* ».

Ce qui est questionné aussi, c'est le renversement des rapports entre l'offre et la demande dans la production de l'information. Les journalistes interrogés défendent leur liberté de choisir, en corrélation avec la rédaction, l'information qui méritera d'être portée à la connaissance du public, c'est-à-dire ce qui fait leur autorité journalistique et renvoie au rôle de *gatekeeper* évoqué en introduction. Pour un journaliste de la rédaction, « *nous devons rester passionnés, curieux, volontaristes, et garder notre force de propositions sur le choix des sujets* ». Il faut pouvoir aussi garder de la place pour l'échange, pour les interviews notamment, qui amènent de la perspective. « *N'oublions pas que notre travail c'est de traiter de l'actualité : on doit susciter de l'intérêt sur des sujets variés, et avoir en tête de toujours se refaire dans l'actualité* ».

Vers une polarisation des médias d'information ?

Pour la revue Les cahiers du journalisme, Muriel Béasse, de l'Université de Strasbourg, a cherché à mesurer l'influence des mesures d'audience dans les stratégies de mise en forme de l'information en

ligne³⁰. Elle démontre que les données d'audience numériques tendent à encourager la production d'objets médiatiques favorisant une consommation passive de l'information. Cela s'opère au détriment de dispositifs stimulant l'intelligence des publics, entendue au sens étymologique de "discernement", de "faculté de percevoir" et de "comprendre".

L'analyse prend appui sur des entretiens semi-dirigés effectués auprès de 16 responsables éditoriaux de grands médias français d'information. Pour une majorité des personnes interrogées, le lecteur d'information, figuré par les mesures d'audience du web, est appréhendé comme un consommateur pressé et volatile et, par conséquent, le système médiatique privilégie pour lui un usage passif des dispositifs d'informations.

C'est notamment pour lutter contre cela que l'autonomie reste une valeur forte, au cœur de l'identité des journalistes, un « *lieu central de l'identité journalistique* » selon Philippe Gestin, chercheur à l'université de Rennes³¹. Les journalistes ont besoin de construire un discours inédit, analytique et surtout différent du discours officiel des sources récurrentes des agences de presse. Pour Chantal Francoeur³², même contraints par le manque de temps, par le manque d'accès aux sources ou soumis à des contraintes procédurales, les journalistes s'aménagent des espaces d'autonomie. Avec toujours un même objectif : fournir leur interprétation des faits. Mais des agences de communication vendent aujourd'hui des nouveaux logiciels, plus complexes, censés analyser la « qualité de conversation » de l'audience. Elles parlent de « data sémantique », un modèle d'analyse multidimensionnelle qui croiserait analyse sociale et comportementale, tendances et performances chiffrées. Est-ce une menace supplémentaire ?

Dans son article *Les médias face à la révolution numérique*³³, Dominique Cardon, affirme que, même si on pourrait théoriquement considérer que tous les internautes sont égaux, les nouvelles mesures métriques ne considèrent plus cette vertu démocratique. Au contraire, elles considèrent que certains comportements d'internautes ont plus de valeur que d'autres. Il ajoute que les techniques calculatoires contemporaines sont trucables : quand on rajoute une métrique, le public peut agir et donner des signaux qui faussent l'analyse. Le paradigme, c'est celui de la trace des comportements. Ce qu'on regarde, ce n'est pas le clic mais l'historique des clics, la géolocalisation, le rythme de la personne et ses heures de consommation numérique. Il cite les « techniciens de mesures prédictives » (on sait comment vous lisez, ce que vous ne lisez pas, à quelle vitesse) comme étant au cœur de ces techniques et annonce une autre révolution, celle des méthodes d'apprentissage. Pour le sociologue, un des enjeux contemporains, c'est la lutte contre l'idée de la personnalisation : attention, dit-il, à ne pas défaire des mécanismes de solidarité (on n'appartient plus à un groupe) et à faire attention aux données personnelles que l'on transmet.

³⁰ Muriel Béasse (2021), *Intelligence artificielle et mesures d'audience du journalisme en ligne : pour quelle intelligence des publics ?*, Les cahiers du journalisme, 2^{ème} semestre 2021.

³¹ Philippe Gestin (2009), *La production multisupports dans des groupes médiatiques français*, Les Cahiers du journalisme N020, automne 2009.

³² Chantal Francoeur (2021), *Journalisme post-intégration : miser sur les formats pour maîtriser des conditions de production fragmentées*, Les Cahiers du journalisme, Nouvelle série N°2, 2^{ème} semestre 2021.

³³ Dominique Cardon (2019), *Les médias face à la révolution numérique*, Culture numérique, 2019.

1-2. Les inquiétudes portent plus précisément sur les changements qu'entraîneraient les plateformes sur le métier de journaliste. Il devient plus technique, plus fragmenté et la plateformes numérique pousse à une production simplifiée et standardisée du traitement de l'information.

Parmi les risques les plus fréquemment pointés, celui d'une certaine « mécanisation » du travail du journaliste revient souvent : le métier devient de plus en plus technique et, au-delà, le traitement de l'actualité paraît de plus en plus normalisé et en circuit-court « *attention à l'effet d'appauvrissement* ». Il y a quelques années, indique une journaliste, « *il y avait une cellule enquête composée de jeunes journalistes, même si on arrivait parfois après la bataille, on amenait du fond sans avoir la pression du temps, on a le sentiment maintenant qu'à La Croix il ne faut pas d'hyper spécialisation, les journalistes ne doivent pas rester plus de 4 ans sur les mêmes thématiques alors que, sur certains sujets complexes, il faut se construire une somme de connaissances et un réseau de contacts qui prend du temps* ».

Plusieurs journalistes anticipent un temps de plus en plus fracturé « *le temps qu'on passe à travailler sur la partie digitale, c'est du temps qu'on ne passe pas à lire, à écouter, à interroger, or nous devons rester créatifs !* », « *on a moins le temps d'écrire* ». Une journaliste va plus loin « *ça n'est plus le même métier, ce qu'on nous demande de faire aujourd'hui, c'est de l'édition* ».

Un métier qui évolue, des tâches de plus en plus techniques, une fragmentation du travail

Autre risque fréquemment cité : celui d'une production de plus en plus fragmentée, accélérée par la numérisation de l'activité. Le web impose des mises à jour régulières et les reportages se construisent, par conséquent, de façon progressive, en « *pièces détachées* », les journalistes doivent travailler de plus en plus avec du matériel recueilli par quelqu'un d'autre alors qu'ils veulent « *être les témoins directs* » et « *avoir le contrôle* » de leur collecte d'informations et de leurs sources, ils doivent aussi expliquer à davantage d'intervenants ce qu'ils font « *on fait des aller-retour avec le web qui publie nos articles* », le SEO devenant une variable supplémentaire. Tout cela multiplie les interruptions dans leur propre temps dédié à la collecte et à la rédaction. Plusieurs journalistes se plaignent d'un format journalistique « bridé » qui les obligent régulièrement à écrire toujours plus court ; ils redoutent de moins en moins d'espace pour produire des reportages qui permettraient la compréhension en profondeur d'un sujet.

Pour Jacques Walter, directeur du Centre de Recherche sur les Médiations (Crem) à l'Université de Lorraine, la donne a changé avec l'apparition d'internet et on assiste depuis à une forme de déprofessionnalisation³⁴ : un corps de métier, les journalistes, n'a plus le monopole de l'exercice de son activité. L'arrivée du web s'est faite au milieu des années 1980, à une période où l'on observait déjà une forme d'érosion dans la confiance accordée par le public aux journalistes, comme le démontre le Baromètre annuel de La Croix sur « la confiance des Français dans les médias ». Mais on est passé des doutes sur l'indépendance supposée des journalistes à des questionnements sur la technologie qui peut changer le rapport à l'opinion. On assiste aujourd'hui à une triangulation générale, que l'on peut appliquer aux médias, entre l'innovation constante, le poids du numérique dans les sociétés et le rapport aux chiffres devenu majeur, amplifié par les outils que sont les algorithmes.

³⁴ Laurent Di Philippo, Emilie Landais (2017), *Dispositifs trans-médiatiques, convergences et publics : construire et penser les relations entre médias* », Actes de restitution du colloque du Crem, Open science.

Vers une standardisation de l'information ?

Plusieurs journalistes de la rédaction de La Croix s'inquiètent aussi de la récurrence de certains sujets mis en visibilité par les plateformes, et d'une forme de standardisation du traitement de l'actualité dite chaude « *le POC traite les dépêches sans éclairages, de fausses informations sont vues comme importantes* », « *on est en train de perdre la bonne hiérarchie d'informations* », « *on se dirige vers du traitement d'info brute, ça n'est plus le même travail, attention à ce que le bâtonnage des sujets ne devienne pas la norme* », « *on risque de devenir une régie des médias* ».

De nombreux chercheurs ont travaillé sur les risques de polarisation dans le débat public induits par les réseaux et les plateformes. Les moteurs de recherche viennent recréer des frontières là où l'on croyait les avoir dépassées, produisant de fait « un phénomène de balkanisation » (Sylvain Lafrance, journaliste canadien, professeur associé à HEC Montréal et actuel dirigeant de la revue "Gestion"). Pour Gemma Serrano³⁵ (directeur de recherche, Professeur de théologie, Collège des Bernardins, Paris), les algorithmes enferment maintenant les individus dans des communautés (le fil Twitter *est un fil de communauté et non un fil du commun*), et fragilisent le bien commun. En effet, « *le journalisme ne s'adresse plus à des typologies de public, il doit s'adresser à des profils individualisés, hors contexte, avec des identités numériques qui sont des triages numériques. Quand l'information de masse passe à une information individualisée, que reste-t-il de commun ?* ».

La question du traitement de l'information et des choix opérés revient souvent dans les discussions. Une journaliste résume les choses ainsi : « *tous les jours on voit que les papiers qui marchent sont en accès gratuit donc les articles bâtonnés par le POC à partir des dépêches AFP, c'est de la pression non assumée qui nous décourage aussi car ce que le POC a mis une demi-heure à bâtonner, nous il nous faut deux jours pour traiter un sujet, prendre des contacts, appeler des gens, analyser, ça marche même parfois mieux qu'un reportage où le journaliste est parti sur le terrain et a risqué sa vie* ». Le choix opéré par la nouvelle direction de la rédaction de créer le POC pour traiter de l'actualité « chaude » suscite une certaine réserve, de l'incompréhension et parfois même de la rancœur « *quand on voit que certains papiers du POC cartonnent davantage que nos papiers, ça fait mal* », derrière laquelle on sent surtout la crainte de voir le traitement de l'information se réduire et se compartimenter « *dans les services on continue à faire de l'info au quotidien, mais c'est le POC qui colle aux actualités fortes, on y a perdu notre spécificité* ». De toute façon, tranche quelqu'un, « *l'outil seul ne peut pas dicter une programmation : l'info est par principe toujours traitée avec du retard, il faut déjà anticiper l'après* ».

Un risque de cloisonnement au sein même de la rédaction

Pour un journaliste, le POC « *traite des sujets qui font potentiellement le buzz, comme par exemple un article récent traitant de Kim Kardashian qu'on n'aurait jamais publié avant, parce que le sujet ne rentre pas dans la ligne éditoriale de La Croix (que la quasi-totalité des journalistes d'aujourd'hui n'ont pas lu), on traite là une information qui n'a aucune importance, c'est la course à l'audience et au clic* ». Quelqu'un va même jusqu'à dire que les productions du POC sont régulièrement issues de « *fausses informations importantes* ». Beaucoup définissent la limite séparant le travail du POC de celui des autres services par le fait que le premier « *retraite essentiellement des dépêches AFP* ». Si parfois il fait « *un peu plus* », c'est avec « *l'objectif de commenter une actu* ». Plusieurs journalistes s'accordent à dire

³⁵ Hors-série Collège des Bernardins (2021), *Pour une éthique des affects numériques*.

« qu'on produit de l'information cloisonnée entre le POC et les services, avec des approches différentes ». « On devient comme les chaînes de télé d'infos en continu » dit même l'une d'eux.

Le POC est pour l'instant à l'essai pour une année, certains souhaiteraient qu'à terme les journalistes du POC soient répartis au sein des services « pour qu'il y ait un travail croisé avec les équipes, pour qu'ils participent aux discussions et qu'ils comprennent mieux les enjeux de traiter d'une certaine actualité ». Pour une journaliste, « s'il est question de travailler en continu », il faudrait même renforcer les équipes des différents services car « les papiers du POC occupent essentiellement les moments de vide en soirée et le WE, sur des créneaux où les lecteurs ont le temps de se connecter ».

Pour ma part, durant les trois mois de stage effectués au service Monde, qui se trouve juste à côté du POC, j'ai vu une équipe POC très désireuse de faire du journalisme, en commençant par une de ses règles de base, le croisement des sources et l'intérêt d'aller chercher d'autres informations au-delà des dépêches. Une équipe qui est aussi préoccupée de ne pas travailler en doublon avec les services et qui va régulièrement interroger les chefs de service, ou les journalistes eux-mêmes, sur la pertinence de traiter ou pas tel ou tel sujet les concernant.

Au-delà, le bâtonnage des dépêches peut déranger : « ce qu'on fait beaucoup maintenant et ce que d'autres font moins ce sont les bâtonnages ». Mais « est-ce qu'on n'est pas déjà has been ? » questionne une journaliste du service Monde. « De plus en plus de médias étrangers arrêtent le bâtonnage ».

En France, certains sites qui l'expérimentent déjà depuis quelques années, comme lemonde.fr ou, dans une moindre mesure, lefigaro.fr, en sont revenus et disent avoir amélioré leur contenu qualitatif. « Ce qui m'interpelle », poursuit la journaliste du service Monde, « ce sont les titres des médias étrangers : ils ne sont pas dans une écriture SEO, ils ont des titres plus longs, libellés différemment mais plus incitatifs, qui donnent envie de cliquer. Est-ce que leur papier sont mieux tagués que les nôtres et donc ils peuvent se permettre de faire un titre différent ? » interroge-t-elle. Un de ses collègues poursuit « ce dont on a envie c'est d'être incité, c'est le principe Netflix, je t'appâte mais il n'y a pas tout dans le chapeau. Je vais peut-être te dire ça mais clique et tu en auras le cœur net ». Un troisième collègue souligne que le Monde et Médiapart font des articles très longs qui marchent bien. « Il y a peut-être ce danger de regarder avec un peu de jalousie le train qu'on a raté et d'essayer de le rattraper. Moi j'ai des émotions mêlées, ça existe et c'est dans la pratique qu'on va voir aussi ce que ça donne ».

Deuxième partie- Les réseaux sociaux offrent aux journalistes l'opportunité d'interagir davantage avec les lecteurs

2-1. On voit à La Croix, comme dans d'autres rédactions observées par les chercheurs, deux catégories de journalistes : ceux qui se définissent à travers les savoir-faire et les exigences propres à leur profession et redoutent de les voir se diluer, et ceux qui sont plus ouverts à repenser l'offre d'information et à s'y adapter, voyant même dans le virage numérique une opportunité.

Depuis le virage bimédia opéré à La Croix en 2012, les journalistes écrivent pour le *print* comme pour le web avec, ce qui n'est pas le cas dans toutes les rédactions, un service web qui « repasse » sur l'article web et l'adapte à ce format. Mais tous n'ont pas vécu l'évolution de la même façon, même si le bimédia a nécessairement transformé l'équipe journalistique, qui a dû s'adapter voire innover.

Sans vouloir élaborer une classification qui ne reflèterait pas exactement la diversité des personnalités et des expériences, on observe des comportements différents. Certains ont été habitués au format *print* et ont des difficultés à s'approprier une écriture qui intègre les logiques du web orientées vers la recherche de visibilité. D'autres maîtrisent mieux ces règles « digitales » et disposent d'un « savoir être numérique » plus approprié (habileté technique, réactivité, visibilité parmi les pairs) et d'un « savoir écrire » plus habitué à l'usage des réseaux socio-numériques.

Mobiliser d'autres compétences en gardant de la flexibilité

Pour certains journalistes de La Croix, le bimédia constitue bien, pour le journal, l'opportunité de faire jouer la complémentarité des compétences. « *Pour les journalistes de la jeune génération, c'est naturel de parler web, ça fait partie des formations initiales, et beaucoup de stages commencent par les services web. Cela permet notamment de conjuguer rapidité, réactivité et exécution, cela permet également de modifier des éléments à posteriori ce qui n'est pas possible en version papier* », « *le journaliste a un peu plus de liberté sur le web, il peut écrire des articles plus longs, travailler sur des sujets différents* », « *le journaliste continue à faire le contenu, l'équipe web modifie quand le contenu est plutôt print, sans toucher au fond.*

Plus généralement « *certaines journalistes ont le sentiment qu'avec le web on va vers un traitement différencié de l'info : mais ça n'est pas parce que la forme est un peu différente qu'on va gâter les sujets et qu'on ne gardera pas l'ADN de la Croix. En interne, toujours le sentiment que print et web ne font pas tout à fait la même chose. C'est presque une question de principe, alors que le fond n'est pas vraiment différent* ». Et l'outil bimédia de La Croix, Open 4, permet de s'épargner une double saisie et des copier-coller inutiles : à partir d'un support commun, les contenus circulent du *print* au web moyennant quelques adaptations en termes de longueur ou d'édition.

Un journaliste du service Monde, plutôt méfiant vis-à-vis des récents changements, indique qu'il y a « *des choses positives aussi : sur le web on peut écrire des articles plus longs, intégrer d'autres informations, on peut dater différemment des événements et les actualiser. La pensée un peu binaire print/ web est en train de se fluidifier. Internet fait aussi gagner du temps dans la vérification des infos, pareil avec la téléphonie, on fait nos recherches, nos prises de contacts beaucoup plus facilement* ».

Ce que semblent reconnaître une partie des journalistes interrogés, c'est qu'ils disposent d'une flexibilité encore relativement importante dans leur travail, ce qui pourrait permettre d'autant plus facilement l'appropriation des nouveaux outils et des nouveaux formats de production. Pour un journaliste qui travaillait auparavant au Figaro « *on a pas mal de marge de manœuvre à La Croix ! Pour l'instant, on prend juste la température de l'eau, il y a quand même une certaine inertie et on ne veut surtout pas perdre notre âme* ».

Dans une étude parue dans les Cahiers du journalisme³⁶, Chantal Francoeur, citée plus haut, insiste sur l'autonomie du journaliste, grâce à laquelle il est capable de construire un discours inédit, analytique, différent du discours officiel des sources, de façonner des reportages « distinctifs » et de garder une certaine maîtrise sur des conditions de travail plus fragmentées qu'avant.

Travailler différemment (et plus collectivement ?) les formats et les sujets

« *A La Croix, on garde la culture du produit fini, le site n'est pas très vivant, pas assez alimenté, et contrairement à d'autres rédactions (par ex. le Figaro) le POC est dissocié du web, ça n'a aucun sens* », « *on a la tentation très print de vouloir faire un papier qui va faire le tour de l'actu* ». Pour certains, il faut saisir les opportunités offertes par les progrès des plateformes pour travailler sur de nouveaux formats et transformer la manière de mettre en forme les contenus journalistiques. « *C'est aussi une affaire d'identité : nous, on a tendance à faire un seul papier là où le Figaro en fait quatre, on a tendance à vouloir faire aussi des papiers un peu « globalisant », ce qui est impossible en seulement 130 lignes (standard du format print)* ».

Le journaliste doit aussi pouvoir raconter l'information différemment. Pour cela, il faut qu'il s'approprie les nouveaux outils de la narration digitale afin de construire des récits multimédias. Les nouveaux formats peuvent permettre à La Croix d'élargir sa ligne éditoriale et de proposer des contenus plus spontanés et plus participatifs, à condition bien sûr qu'ils soient intégrés dans la ligne éditoriale cohérente du journal. « *Nous devons pouvoir rebondir sur le web à partir d'un article print, avec possiblement un angle différent* », « *sur le print les formats sont rigides, sur le web on peut avoir des contenus plus flexibles, qu'on peut actualiser même au fur et à mesure d'une journée : mais nous, à La Croix, on a pris le parti de ne pas enrichir du contenu déjà écrit* ».

« *Je pense qu'on peut avoir une utilisation intelligente de ces outils à condition de les prendre pour ce qu'ils sont, pas pour des outils de productibilité de l'information, mais pour des outils qui aident à la décision* », indique un journaliste de la rédaction. D'autres comme lui s'inquiètent d'une forme de fracture entre les services spécialisés et les services en support, et dénoncent même un côté parfois « *réactionnaire* » chez les journalistes du *print*, une appartenance forte au journal papier et à ses codes, dont ils n'arrivent pas à se détacher: « *il y a du ressentiment du côté du service web, où de jeunes journalistes bâtonnent depuis longtemps parce que les portes du print ne leur sont pas ouvertes* », « *il y a une césure entre le print et le web, avec le sentiment que le print a plus de valeur, qu'on ressentait aussi au Figaro, sauf qu'au Figaro il existe depuis quelques années une culture du numérique qu'il n'y a pas à La Croix* ». Pour un autre, « *il y a de l'ingratitude vis-à-vis des petites mains du web qui font la mise en forme du travail des autres, et elles sont cantonnées à des compétences techniques* ».

³⁶ Chantal Francoeur (2021), *Journalisme post-intégration : miser sur les formats pour maîtriser des conditions de production fragmentées*, Les Cahiers du journalisme, 2nd semestre 2021.

Perfectionner le site la-croix.com

Pour certains de ses confrères, il faut accélérer la cadence pour optimiser le site la-croix.com : « *les audiences chutent le WE parce qu'il n'y a pas assez de contenu et elles ont du mal à redémarrer en début de semaine. Au Figaro, ça tourne 24h/24, avec une veille constante, une équipe de 10-15 personnes le WE et beaucoup de sujets proposés en permanence : les moteurs numériques valorisent la production. D'ailleurs les médias se comparent et, le WE, les lecteurs privilégient d'autres médias que La Croix* ».

Le travail est engagé : « *pour l'instant nous n'avons pas de liste de mots clés, on fonctionne par tags sur des grands dossiers, c'est le travail de l'équipe web, qui peut aussi modifier un peu le contenu d'un article* », « *aujourd'hui ça n'est pas au moment de la création de l'article que tu peux vraiment formater un contenu pour le digital* », « *il y en a encore beaucoup de contenus avec un fort potentiel mais qui ne sont pas optimisés pour le web* ». L'objectif sur cette première étape, souligne Kevin Rouffiac, « *c'est d'avoir déjà une liste de 5 règles à respecter : c'est en cours d'élaboration, il y a un groupe de travail autour du SEO avec des journalistes volontaires pour formaliser un document de bonnes pratiques* ».

Mieux exploiter les réseaux sociaux

Plusieurs journalistes insistent sur l'intérêt des outils numériques et des réseaux sociaux pour mettre en valeur leur production, l'un d'entre eux le résume ainsi : « *l'analyse de l'audience a un impact sur notre manière d'écrire- savoir sélectionner les bons mots- et de communiquer, sur notre spécificité, maintenant par exemple on valorise nos papiers sur Twitter, ce que la jeune génération de journalistes fait souvent très bien, cela lui permet de faire vivre ses articles* ». Certains affirment la nécessité d'aller plus loin dans le traitement de l'actualité sur le web « *là où le Figaro est organiquement bon, c'est que dans les 2-3 heures qui suivent la transmission d'une actualité, il y a un « rebond » anglé produit par le service actu/ web, et bien fait. Comme c'est le sujet qui va intéresser les gens dans la journée, ils vont cliquer dessus et c'est gratuit ou Premium. Et ils n'ont pas besoin d'un indicateur « robotique » pour savoir que le sujet va intéresser : ils regardent l'AFP, les matinales, ils sont capables en tant que journalistes de hiérarchiser l'information, et de capitaliser dessus en faisant plusieurs sujets* ».

Un journaliste du service Monde met en avant l'intérêt des moteurs de recherche dans le traitement, à moyen terme, des sujets : les sujets vivent, disparaissent et ressortent parce qu'ils correspondent à des moments sociétaux importants. « *Je pense que ça va sédimenter la mémoire du traitement d'un sujet : ce n'est pas le même sujet qu'avant mais il est connexe, c'est ça qui nous fait dire que c'est dans l'air du temps. Par exemple, certains succès, à un moment donné, ont pu s'expliquer d'un point de vue sociologique. Je pense au record de mon papier sur le bouclier anti-missile allemand : il a été attrapé par deux agglomérateurs de contenus, Google News et Apple News, et personne ne sait dire pourquoi ça a marché, alors qu'un papier sur la charge mentale précoce des femmes a cartonné sur le web parce qu'il était vraiment dans l'air du temps* ».

2-2. Les journalistes se rejoignent dans leur ouverture à une analyse plus qualitative voire plus participative de l'audience. Pour eux, mieux comprendre les usages et les centres d'intérêt des lecteurs fait partie des principaux défis de la stratégie engagée autour du numérique.

Dans la plupart des rédactions, la prise de conscience des enjeux liés à l'audience et au trafic s'est opérée dès 2015 : durant cette année marquée par les attentats en France, l'augmentation des courbes d'audience visibles en temps réel a marqué les journalistes, les *live* ont rencontré un grand succès, la culture du direct s'est généralisée dans la presse écrite, dans un environnement médiatique digitalisé propice à l'instantané. Si la valeur ajoutée et l'identité éditoriale des journaux ne se jouent pas là, ces reprises qui circulent plus massivement sur le web leur permettent de gagner en audience.

Quelle collaboration avec les plateformes ?

Au-delà, pour certains journalistes interrogés à La Croix, il y a un enjeu encore plus fort à retenir l'attention de lecteurs qui pourraient sembler de plus en plus inconstants. Une enquête « qualitative » publiée dans la Revue européenne des médias et du numérique³⁷ montre que, si une partie des internautes interviewés se contentent d'un clin d'œil sur les actualités en ligne, quand les sujets abordent leurs centres d'intérêt, ils se livrent alors à une lecture approfondie, quitte à chercher des compléments d'information sur plusieurs sites. Il y a toujours un public de gros consommateurs d'information numérique, qui s'intéressent à de multiples sujets et qui sont des lecteurs assidus des médias en ligne, mais aussi des sites natifs du web, des sites alternatifs et des blogs.

Dans un article publié sur le site de La fabrique de l'info³⁸, Théo Abarategui et Thimotée Croisan-Cécina ont cherché à savoir si, d'un média web à l'autre, les articles les plus lus traitaient des mêmes thèmes et quelle était la part des articles issus de dépêches AFP. Leur étude montre que, dans l'ensemble, les articles n'ont pas besoin d'être similaires pour bien fonctionner sur un site. Les tops de certains médias mettent même en avant une ligne éditoriale marquée. Ainsi, au lieu de se désagréger face aux algorithmes, les lignes éditoriales pourraient être, au contraire, une force pour capter l'attention de l'audience sur le web.

Mais cela nécessite notamment de pouvoir- et surtout de vouloir- s'ouvrir à un lectorat plus large et de traiter des sujets jusque-là non abordés, comme les sujets dits grand public. Nicolas Becquet, journaliste au quotidien belge L'Echo, dans son article « Le journalisme mobile, un atout sur le chemin de la transformation numérique des médias » explique que capter l'attention d'un public plus large suppose aussi de reconnaître que la proximité induite avec les internautes par les plateformes sociales représente une chance, celle de se (re)connecter avec une partie du public jusque-là absente de l'audience.

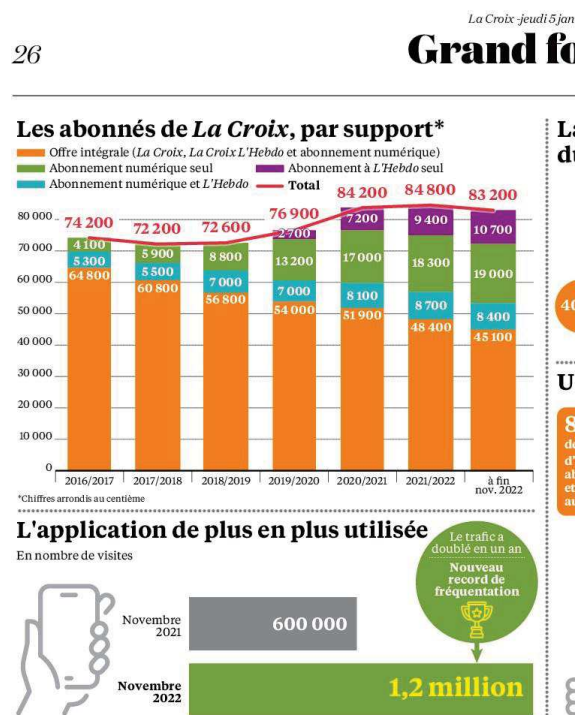
Certains journalistes de La Croix, qui ont connu d'autres rédactions avant, peuvent avoir le sentiment que la rédaction en chef, tout comme certains journalistes, passent à côté des commentaires des lecteurs qu'il est pourtant facile d'aller chercher : « *on a pu passer à côté de certains sujets comme le*

³⁷ Josiane Jouët (2014), *S'informer à l'heure du numérique*, La revue européenne des médias et du numérique.

³⁸ Théo Abarategui et Thimotée Croisan-Cécina (2022), *Lignes éditoriales ou lignes de code, comparaison des lignes de conduite des rédactions*, La Fabrique de l'info.

cas Eric Zemmour par exemple, qu'on aurait dû traiter : des lecteurs ont vu dans le non-traitement du sujet de la sagacité de la part du directeur de la rédaction », « La Croix peut être un peu élitiste sur le plan culturel, comme récemment lorsqu'on a abordé le fait de parler de Pogba ou d'Hanouna : la ligne était de dire qu'il fallait intéresser les lecteurs de La Croix à d'autres sujets ou encore qu'ils ne savaient pas qui sont ces gens-là, mais c'est notre travail de journaliste justement de leur faire savoir ». Autre commentaire : « ces temps-ci, le sujet Kayne West prend de l'ampleur, il faudrait peut-être le traiter, mais il y a une réticence à faire du « putassier » alors que c'est de l'info. S'il y a bien une chose sur laquelle La Croix peut élever le débat, c'est sur de l'information populaire, qui intéresse le public. Donc pour l'instant, beaucoup de lumière mais peu de chaleur ».

Il est intéressant de souligner quand même que le trafic a doublé en un an sur l'application la-croix.com, passant de 600 000 à 1,2 million de visites.



Extrait quotidien La Croix du 5 janvier 2023

Grégoire Lemarchand, rédacteur en chef adjoint à l'AFP et responsable de la cellule réseaux sociaux, indiquait dans une interview dans la Revue des Médias en 2018 : « je crois en l'approche collaborative avec les plateformes et je pense qu'elles ont tout intérêt à mettre en valeur le contenu journalistique de qualité. En ce sens, je pense que l'on doit collaborer avec elles. Il y a moyen de faire des choses. Par exemple, n'y a-t-il pas des signaux à envoyer dans les algorithmes pour dire que tel contenu est probablement de bien meilleure qualité qu'un autre ? Encore faut-il intégrer dans la réflexion collective le fait que les technologies peuvent aider les journalistes à penser et à travailler de manière plus efficace.

Lors d'un colloque du Crem, Dario Compagno, enseignant-chercheur à l'Université de Lorraine, indiquait : « il faut changer complètement de manière de penser, personne n'a les capacités de rivaliser avec un algorithme en termes de productivité, il est donc logique de considérer l'algorithme comme un

allié et non comme un ennemi, non pour ce qu'il est mais pour ce qu'il pourrait apporter aux journalistes ». Et, comme l'indique une journaliste du service Monde « il faut que les changements se fassent intelligemment, sans braquer les journalistes, faire en sorte qu'ils en voient plutôt l'intérêt et qu'ils ne ressentent pas qu'ils deviennent des machines ». Kevin Rouffiac estime lui qu'« on n'a pas tous la même appréciation de l'importance des sujets et qu'il y a encore à élaborer d'autres manières d'analyser les données. Par exemple, en faisant un focus dans chaque service, en essayant de regarder un peu mieux la qualité de lecture. Ce sont aussi des sujets qu'on abordera dans les semaines à venir. Il importe de comprendre les attentes des équipes ».

Le temps du changement

Si certains vivent les changements comme une remise en question de leur travail, « à contresens de ce qu'ils ont appris », d'autres sont engagés dans les réflexions en cours et y associent des bonnes pratiques « *quels sont les titres adaptés au web ?* », « *comment travailler le contenu de l'article et du titre pour une lecture plus visible ?* », et connaissent l'usage de mots clés. Un journaliste l'illustre ainsi « *je suis allé voir la responsable SEO en début de semaine parce que je savais que le sujet de la corruption en Ukraine allait monter, moi j'ai fait un papier sur les cuisines de l'armée et interviewé une personne par la suite soupçonnée de corruption, je lui ai demandé s'il fallait rajouter ce papier : elle m'a dit ce qu'il fallait écrire, et pour quelle heure, pour que ça fasse de l'audience* ».

Une partie de journalistes, majoritaire semble-t-il, est clairement réfractaire « *les algorithmes et les datas ne devraient pas être le sujet des journalistes* », « *je ne regarde jamais les mails d'audience* », « *je suis journaliste, les algorithmes ne sont pas mon sujet* ». Mais, si les ressentis des journalistes de La Croix traduisent de l'inquiétude et des questionnements autour de l'évolution des pratiques, ils ne conduisent pas pour autant à une résistance active. C'est avant tout une façon de signifier que la direction doit écouter, partager et aider les équipes à approfondir les questionnements « *pour l'instant l'analyse qu'on nous propose est un peu biaisée, on manque de critères pour pouvoir avoir une vraie réflexion de fond et l'analyse de l'audience ne dit pas nécessairement ce qui convient au lecteur* ».

Développer des réflexes autour de l'observation de l'audience est une question de temps et d'habitude : comme le souligne Chris Moran³⁹, éditeur du Guardian, beaucoup de journalistes de son journal passent désormais du temps sur Ophan, un outil d'analyse en temps réel pour observer le comportement des lecteurs. Cette pratique induirait que de nombreux journalistes pensent à l'impact que pourrait avoir leur article, notamment sur les abonnements du média. Il indique aussi que, pour s'adapter aux comportements des lecteurs, les journalistes adoptent de plus en plus souvent la gestion de leur temps et de leur style d'écriture à la situation.

Carl-Gustav Linden, ancien journaliste devenu chercheur à la *Swedish school of social sciences*, cherche à déconstruire les préjugés pour faire valoir ce que l'intelligence artificielle peut apporter au travail journalistique. Lors d'une journée organisée par le Crem en 2019⁴⁰, il déplorait le manque de collaborations entre informaticiens et journalistes. Si, selon lui, il y a une distance certaine entre les travailleurs du texte et ceux des données, ils se rejoignent sur deux points : la recherche de la vérité et la nécessité de structurer le propos. Le chercheur affirme aussi que la stratégie des entreprises médiatiques semble en retard sur les besoins actuels. Il pointe trois obstacles majeurs d'ordre

³⁹ Yvonne Gangloff, (2020), *Les Médias produisent moins de contenu mais gagnent en audience*, Siècle Digital.

⁴⁰ Carl-Gustav Linden (2019), *L'IA au service d'un journalisme augmenté*, Entretiens 2019, Observatoire du Web Journalisme.

techniques, organisationnels et liés à un manque de vision d'avenir. Le travail au jour le jour des rédactions est contraint de se focaliser sur des rendements à court terme, ce qui ralentit le développement de technologies pourtant nécessaires. Pour Linden, l'automatisation de contenu présente un avantage complémentaire à la créativité du journaliste : il permet un traitement plus massif et plus rapide des données brutes. Ainsi, un journalisme « augmenté » pourrait non seulement être plus rentable, si l'on y met les moyens, mais aussi rendre le travail plus agréable.

Se servir de l'audience pour mieux comprendre les usages et les centres d'intérêt du public

Pour Kevin Rouffiac, au SEO de La Croix, « *il y a ce qui importe le journaliste mais il doit aussi y avoir ce qui importe le lecteur. Et puis se dire qu'il n'y a pas que du mauvais. Mieux comprendre les thématiques qui peuvent intéresser le lecteur, quand on parle d'audience ça n'est pas faire venir pour faire venir, mais susciter un intérêt sur du long terme et la volonté de s'abonner : c'est une réflexion globale en fait, qui inclue la rédaction et les équipes support, notamment marketing* ». Certains journalistes vont dans son sens et, plus globalement, se montrent désireux de mieux connaître leur audience : « *on regarde aussi ce qui importe au lecteur, pas seulement ce qui importe au journaliste, c'est une préoccupation qui demeure forte* »

Dans un ouvrage qu'elle a dirigé, *S'informer à l'ère numérique*⁴¹, Josiane Jouët indique que la réception de l'actualité reste un phénomène méconnu. Si les médias et les chercheurs disposent d'enquêtes quantitatives et de mesures d'audience qui reposent sur la collecte des traces de consultation, chiffrer et mesurer ne permet pas de comprendre. Pourquoi et comment les individus s'informent-ils ? Comment relient-ils l'actualité à leur vie quotidienne et à leur expérience ? En discutent-ils avec leurs proches ? Pourquoi certains internautes s'engagent-ils dans des débats en ligne ?

« *Les centres d'intérêts des lecteurs ne sont pas toujours ciblés ou faciles à cibler. L'analyse de l'audience ne dit pas forcément ce qui intéresse le lecteur de La Croix, or c'est fondamental d'avoir aussi le point de vue du lecteur, de mieux comprendre sa part d'imagination* ». Ces questionnements formulés par un journaliste du service Monde sont repris par une partie de l'équipe. « *On a besoin d'être mieux éduqués à la lecture des statistiques. On devrait pouvoir mieux connaître nos lecteurs qu'on veut séduire et convaincre. A qui parle-t-on sur le site la-croix.com ?* », « *le POC s'adresse à des non-lecteurs de La Croix, nous on est censé écrire pour nos lecteurs fidèles mais aussi par des personnes qui ne lisent pas La Croix* », « *le SEO a quand même la donnée de ceux qui viennent sur le site sans être abonné : en gros leur tranche d'âge est autour de 35-50 ans. C'est un public à conquérir, il zappe mais il revient chez nous plusieurs fois par mois. Il faut donc s'intéresser à lui* ».

Dans une interview dans HyperNews, Maxime Leroy qui a été « *product director for audience* » au New York Times explique la stratégie engagée par le journal depuis 2018 pour élargir son audience. Parmi les objectifs cités, la création d'une dynamique communautaire autour du Times et le développement des liens avec les lecteurs « *donner aux lecteurs l'opportunité d'interagir permet aussi de diversifier l'audience et la couverture éditoriale. C'est très intéressant à la fois pour ceux qui lisent l'article, car ça donne des perspectives complémentaires, mais aussi pour la rédaction, car les gens qui commentent ont un profil plus socialement divers* ».

⁴¹ *S'informer à l'ère numérique*, sous la direction de Josiane Jouët et Rémy Rieffel, Presses universitaires de Rennes (PUR), Coll. Res Publica, 2013

De son côté, le quotidien suisse Le Temps a lancé le projet Hyperlien⁴² : « *l'objectif d'Hyperlien est de mieux comprendre vos attentes et de présenter le métier de journaliste pour plus de transparence* » affiche la page d'accueil du site. Sur cette page d'accueil, la verticale Hyperlien rend raison des choix éditoriaux de la rédaction, présente des *making-of*, partage des réactions de lecteurs sur certains de ses articles ouverts aux commentaires, fait état de ses engagements. Il s'agit de créer une médiation personnalisée entre le quotidien d'actualité et son lectorat. Dans une démarche analogue, le Monde a créé en 2021 un poste de directeur délégué aux relations avec ses lecteurs. In fine, le but est d'installer les lecteurs dans une relation privilégiée avec le média, dit autrement il s'agit de récompenser l'attention des plus assidus.

A La Croix, la stratégie semble devoir être encore à affiner, probablement dans une prochaine étape, alors que la rédaction s'approprie tout juste les enjeux de la mesure de l'audience. Plusieurs indiquent qu'il ne s'agit pas de tout inventer mais de revenir aussi sur des modalités qui fonctionnaient bien dans un passé récent : « *avant, il y avait des réunions des lecteurs qui permettaient de savoir comment toucher le cœur du lectorat* », « *il serait intéressant de revenir aussi à des groupes témoins qui permettent une évaluation plus qualitative, de vraies rencontres avec nos lecteurs qui sont un bon baromètre. Cela fait longtemps que La Croix n'a pas fait ça* ». Pour un journaliste, « *les interviews, nos échanges avec les lecteurs, dans nos environnements nous permettent aussi de comprendre où sont les préoccupations et les sujets d'intérêt. Il y a un moment, le « silence quitting », le fait que les gens soient démissionnaires tout en restant au travail, c'était omniprésent dans mes échanges et au final je remarque qu'entre le temps où on en a discuté avec des amis et le temps où on en a parlé il s'est passé beaucoup de temps. Et ça il faut le sentir* ».

Yann Guégan, chargé de l'innovation éditoriale pour le journal en ligne Contexte, défend dans un interview sur le site Ginkio la nécessité pour un journaliste d'essayer de mieux comprendre le lecteur en lisant les commentaires des réseaux sociaux « *on n'aura pas la confiance des gens si on ne commence pas à les écouter, on ne fait pas confiance à un vendeur de voiture qui ne vous écoute pas quand vous voulez qu'il vous explique ce que vous allez acheter, c'est un peu pareil pour les journalistes* ».

Romain Badouard de l'Université Panthéon Assas s'intéresse lui aux mouvements d'opinion et à la participation en ligne. Dans un article publié en 2016 dans la revue *Participations*⁴³, il fait une lecture critique et croisée de trois ouvrages : *Sauver les médias, capitalisme, financement participatif et démocratie* de Julia Cagé, *Concentration des médias, changements technologiques et pluralisme de l'information* d'Eric Georges et *Médias : le peuple n'est pas condamné à TF1* de Vincent Goulet. Le chercheur dégage de cette lecture critique l'idée que la participation, selon les différents sens donnés par les auteurs des ouvrages, est une piste privilégiée à la « crise » économique et sociétale que traversent les médias, tout particulièrement la participation du public à la production de l'information, à travers les blogs, les commentaires sur les sites natifs ou encore les choix de lecture, pour éviter ce qu'il appelle la « redondance de contenu ».

⁴² Clara Schmelck (2016), *Le journalisme conversationnel ou la construction d'une liberté d'expression constructive*, European Journalism Observatory.

⁴³ Romain Badouard (2016), [Pluralisme, indépendance, diversité : peut-on encore « sauver les médias » ? | Cairn.info.](#)

Troisième partie : face au virage numérique, un journal de presse écrite doit pouvoir garder sa spécificité éditoriale et accompagner ses équipes

3-1. Certaines rédactions, dont celle de La Croix, sont partagées entre la logique de *gatekeeping*, prédominante au sein de l'équipe de journalistes comme au sein de l'équipe de direction, et la logique marketing, guidée par les nécessités du modèle économique. Cette dualité se traduit par une réorganisation non aboutie et une stratégie non comprise, qu'il faut pouvoir partager plus collégalement.

Pour l'ensemble des journalistes interrogés dans le cadre de ce mémoire, la stratégie digitale de La Croix, qui vise notamment à faire « décoller » l'audience numérique, occupe une place de plus en plus forte au sein de la rédaction : transmission quotidienne des audiences, démarrage des conférences de rédaction du matin par le rappel des audiences, café datas mensuels, mise en place d'ateliers et de formations sur l'année 2023, etc. Au-delà du virage économique, cette stratégie exige de nouvelles compétences techniques afin d'influer sur le comportement des lecteurs : une nouvelle logique de référencements, une analyse du comportement du lecteur via les moteurs de recherche, des outils et des réflexes qui ne sont pas forcément l'apanage du journaliste.

Quoi qu'il en soit, la réorganisation visant à faire évoluer la stratégie digitale est en cours. Des outils sont construits et des techniciens sont recrutés, une charte de bonnes pratiques est en train d'être rédigée et un plan de formation va être déployé, tout ceci afin d'accompagner les équipes. A écouter les journalistes interrogés, ce processus d'accompagnement est relativement long, certains se sentent dans un « entre-deux » inconfortable et durable.

Car, dans le même temps, comme indiqué dans la partie introductive, la rédaction a aussi fait évoluer sa formule et son rubricage. La nouvelle édition, lancée en janvier 2023, fait la place à un espace de débats et de tribunes « A vif » qui donne la parole à des contributeurs externes, ainsi que de nouvelles rubriques hebdomadaires « Eco et transition », « Ethique », et « Planète » pour « *mieux répondre aux défis de l'époque et déployer nos efforts éditoriaux sur les enjeux les plus décisifs du moment, parmi lesquels la transition écologique et les ruptures éthiques* » explique la direction de la rédaction dans une double page publiée dans son édition du 5 janvier 2023 où elle rend compte des résultats et des orientations du journal. « *Le succès est au rendez-vous puisque ces deux nouveaux dispositifs représentent 38% de l'audience en 2022* » précise-t-elle. Pour faire vivre le site web, la rédaction de La Croix avait par ailleurs déjà instauré différents temps de publication, demandant aux journalistes de produire plusieurs articles au cours de la journée : « le lever de rideau » à l'arrivée à la rédaction, « le papier de 11h », etc.

Des évolutions pour mieux répondre aux défis de l'époque

Les newsletters thématiques hebdomadaires

- Le lundi : Économie et Entreprises devient Eco et Transition
- Le mardi : Sciences et Ethique devient Éthique
- Le mercredi : Vert, le futur devient Planète
- Le jeudi : Livres et Idées
- Le vendredi : Culture
- Le jeudi soir : L'Hebdo
- Le samedi : Spiritualité
- Le samedi : À vif
- Le dimanche : Parents et Enfants

Les newsletters exclusives

La « Lettre du Vatican » dans votre boîte email tous les samedis et « Les faits religieux » du lundi au vendredi à 15h sont désormais réservées aux abonnés des offres d'abonnement Intégrale, Numérique Famille et Numérique + L'Hebdo.

« Le Journal » et « À venir dans La Croix » sont envoyées à tous les abonnés.

Les newsletters quotidiennes

« Les Essentiels » sont envoyées à tous les abonnés (y compris celle du soir).

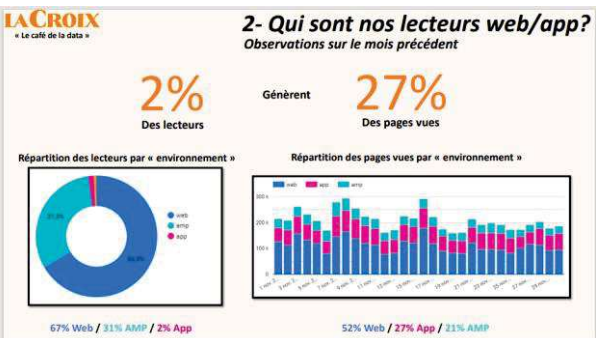
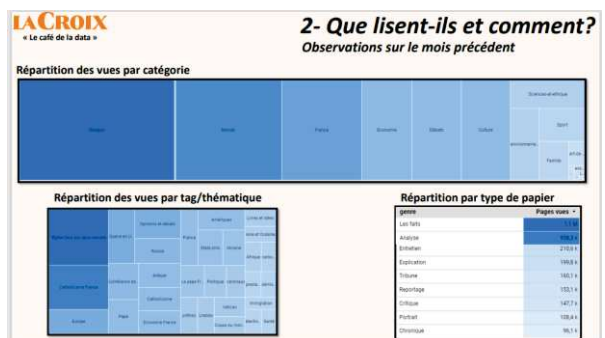
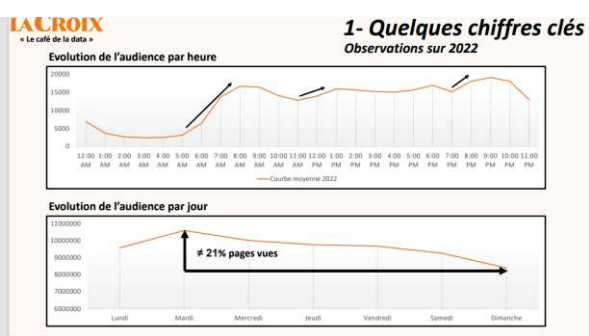
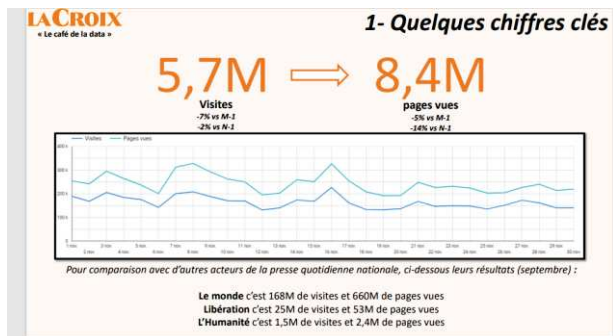
- L'essentiel ce matin
- L'essentiel à midi
- L'essentiel ce soir

Les rubriques « Économie et entreprises » et « Parents et enfants » disparaissent du quotidien et deviennent des newsletters

Extrait du quotidien La Croix du 23 janvier 2023

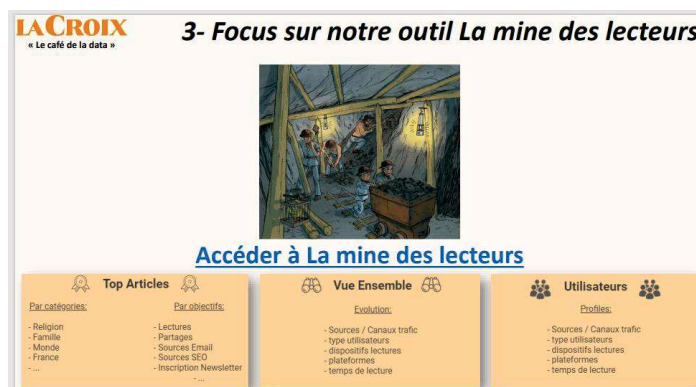
La temporalité des réformes engagées est revenue plusieurs fois dans les discussions. Dans ce contexte de changements importants qui se croisent, plusieurs personnes interrogées estiment que la direction de la rédaction devrait intensifier l'accompagnement « *si pour l'instant les choses sont bien engagées avec les ateliers et les formations qui sont prévues, les sujets évoluent vite et on s'y est peut-être pris un peu tard* » résume Kevin Rouffiac.

Dans les pratiques adaptées qui ont été engagées, la direction de la rédaction, avec l'appui du SEO, a mis en place depuis deux ans un système à travers lequel les journalistes reçoivent chaque matin dans leur boîte e-mail les audiences de la veille (le top 10 des articles à l'appui des pages vues et du niveau d'engagement dans la lecture de l'article, par rubriques et au global), enrichies d'une analyse hebdomadaire approfondie (nombre de visites, de pages vues, de partages, d'articles lus, répartition du trafic, caractéristique du lecteur, etc.). Ces données sont reprises au démarrage de la conférence de rédaction du matin, qui invite les chefs de service à questionner éventuellement le choix des sujets et à partager ces questionnements avec leur équipe. Chaque mois, Kevin Rouffiac, *analyst audience* au sein de l'équipe SEO, anime le « café de la data » qui permet de situer La Croix dans son environnement concurrentiel proche (chiffres des audiences des autres quotidiens) et de partager avec les journalistes les habitudes des lecteurs « *que lisent-ils et comment ?* ».



Les données mensuelles transmises lors du Café de la data

L'analyste a par ailleurs créé l'outil La mine des lecteurs, qui permet aux journalistes, selon leurs points d'intérêt, de retrouver des données plus détaillées, et archivées, sur le profil des utilisateurs, l'évolution du lectorat et ses centres d'intérêt. Cet outil est pour l'instant assez peu consulté, le plan de formation permettra très probablement de guider les journalistes dans son utilisation.



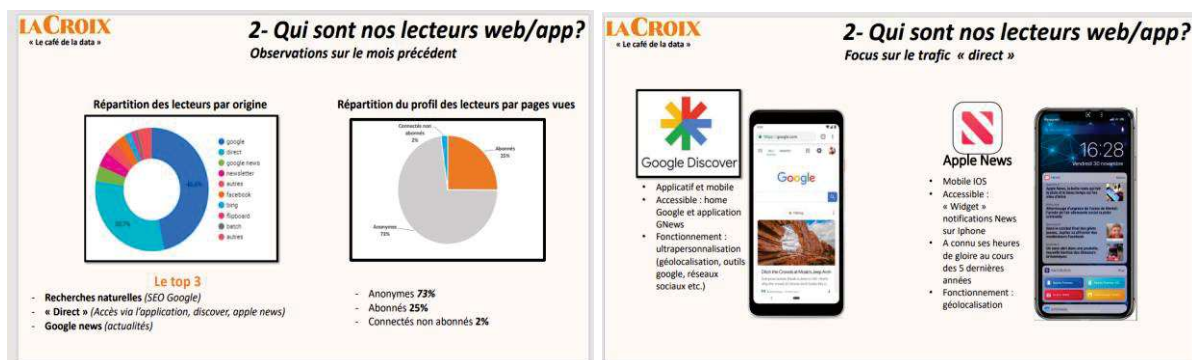
Les données mensuelles transmises lors du Café de la data

Un séminaire de travail s'est tenu en février 2023 : il visait à partager avec les équipes de journalistes, sur un temps long, ces analyses de données. Il entendait aussi les amener à s'approprier les évolutions en cours et à amorcer un processus de formation lié aux enjeux du référencement numérique, alors que le service SEO a été missionné pour structurer et diffuser un corpus de « bonnes pratiques » au sein de la rédaction (choix de mots-clés dans la titrairie, choix de revenir sur certains sujets qui intéressent l'audience, possibilité d'écrire un article différemment pour s'adapter au format digital).

Mais, malgré le processus engagé d'accompagnement au changement, l'analyse de l'audience telle qu'elle est proposée aujourd'hui à La Croix, « c'est un peu une image avec un léger retard dans le temps

de ce qui a marché, d'une tendance, mais ça ne peut pas dicter une programmation parce que, quand la vague est passée, il faut déjà être dans l'anticipation sur la vague d'après sans avoir eu le temps d'analyser la vague d'avant », « on est carrément en retard sur d'autres », « sur l'écriture web, est-ce qu'on n'est pas déjà has been ? », « il y a encore une certaine inertie ».

Kevin Rouffiac résume bien le sentiment qui se dégage à la lumière des interviews réalisés « je n'ai jamais eu de mauvais retours jusqu'ici, il y a plus de craintes à lever qu'autre chose, mais ça n'est pas négatif, le problème est le même pour tous les journaux. Ce qui s'exprime c'est surtout un besoin d'accompagnement : tant qu'on n'aura pas levé ça, on n'avancera pas ». Il rappelle la feuille de route de la direction de la rédaction : accompagnement à la lecture et à l'analyse des audiences numérique à travers les data cafés mensuels et un plan de formation qui va démarrer, travail autour d'un corpus de bonnes pratiques sur le web, la possibilité pour ceux qui veulent aller plus loin de consulter l'outil La mine des lecteurs sur l'Intranet du quotidien, qui va plus loin dans l'analyse que les données transmises quotidiennement dans les boîtes e-mail. « La rédaction en chef est consciente qu'il faut évoluer, elle a mis en place un plan d'action, ensuite il faut de l'accompagnement, il faut aussi expliquer les enjeux qu'il y a derrière. Il ne faut pas se leurrer, le web, les applications numériques sont l'avenir, le print existera le temps qu'il pourra mais en tous cas c'est inéluctable. Il faudra que tout le monde y mette du sien. L'aspect pédagogique est fondamental en fait ».



Les données mensuelles transmises lors du Café de la data

Les formations s'inscrivent dans ce cadre-là. Une des prochaines prévues, au moment de la rédaction de ce mémoire, portait sur la façon de « webiser » ou d'écrire sur le web : quels mots ? quel formatage (la longueur de l'écriture web) ? quelle titraille ? C'est une façon d'afficher que le changement est amorcé, mais en mode « tendez à » plutôt que « faites impérativement ». La direction s'inscrit dans un processus incitatif. Il s'agit de s'adapter plutôt que de remettre en cause une façon de travailler

« On a pris beaucoup de retard à La Croix parce qu'on n'a pas mis assez les moyens. Depuis deux ans on met le paquet, on a ce site la-croix.com mais il faut l'alimenter et il y a encore pas mal de problèmes techniques. Et puis on nous demande aussi du son, de l'image » indique un journaliste du service Monde.

Dans un article, les chercheurs Alexandre Joux et Marc Bassoni affirment que les médias⁴⁴, en tant qu'organisations économiques, seront soumis tôt ou tard au décloisonnement interne. En mai 2014, le bilan « Innovation Report », qui tente de souligner les points faibles de la stratégie numérique du New York Times, pointe entre autres choses la nécessité d'une coopération, ou d'un maillage plus étroit,

⁴⁴ Alexandre Joux, Marc Bassoni (2018), *Le journalisme saisi par les Big Data ? Résistances épistémologiques, ruptures économiques et adaptations professionnelles*, [Les Enjeux de l'information et de la communication 2018](#).

entre la rédaction du journal, son service marketing et le service « expérience-client », lequel rassemble à l'époque 30 designers numériques, 30 analystes de données, 120 chargés du développement produit et 445 ingénieurs informaticiens ! En France, les expériences de *labs*, mises en place récemment au sein de certains médias comme Le Parisien, participent de cette même logique de décloisonnement. Une dimension *bottom-up* est souvent mise en exergue : en permettant une véritable implication des journalistes dans la recherche de solutions nouvelles, elle facilite l'acceptation, par ces derniers, du débordement des frontières traditionnelles de leur métier. L'enjeu de cette acculturation n'est pas mince : il s'agit, au sein des rédactions, de catalyser un processus permanent d'innovations (nouveaux formats éditoriaux, nouvelles interfaces), seules susceptibles de concilier les attentes des consommateurs avec les savoir-faire et les ambitions légitimes des professionnels de l'information.

3-2. Les journalistes sont porteurs de solution, la direction de la rédaction doit pouvoir en tenir compte. A La Croix, les journalistes formulent des propositions : rapprocher le service web des services de la rédaction, intégrer le POC dans les services, réengager des débats avec les lecteurs, allouer davantage de moyens au web, etc.

Au-delà des avis contrastés sur la stratégie digitale engagée et la perception qu'ont les journalistes de La Croix sur l'évolution de leurs pratiques, toutes les personnes interrogées ont été force de propositions, il en a été de même lors des deux Café de la Data auxquels j'ai pu assister. Les équipes sont capables de s'adapter, elles font même preuve de volontarisme et souhaitent contribuer à la déclinaison de la stratégie en cours. Je reprends ici quelques-unes des propositions qu'ils formulent.

Autour de l'organisation des services et de l'accompagnement des équipes : des ressources à la hauteur de l'enjeu numérique et davantage de fluidité entre les services

La culture des chiffres ne vient pas d'elle-même aux journalistes, elle se produit par une acculturation progressive. Le rédacteur en chef ou ses adjoints jouent le rôle de passeur et d'intermédiaire vis-à-vis de la rédaction. L'appropriation des métriques par les journalistes nécessite donc la mise en œuvre d'un accompagnement orchestré par les cadres de la rédaction, qui doivent en être partie prenante.

Les ambitions nourries autour de la digitalisation, de l'intensification du trafic sur le site la-croix.com doivent s'accompagner des ressources adéquates. Plusieurs journalistes l'ont pointé, le service Web devraient être étoffé.

Ce même service Web possède un potentiel reconnu par tous et pourrait être plus accompagnant auprès des autres services, à condition qu'il en ait les moyens humains et qu'il y ait une intention collective d'avancer en ce sens.

Enfin, même si la réorganisation est encore à l'œuvre, la direction doit pouvoir intensifier, en lien avec les cadres, un mode de travail plus fluide et plus homogène entre les différents services, ceux de la rédaction et ceux des fonctions supports. Comme le fait remarquer une journaliste interrogée, et alors que d'autres quotidiens ont beaucoup réduit le bâtonnage des dépêches, les journalistes du POC pourraient être répartis dans les services pour un traitement plus homogène des sujets et des priorisations décidées avec les responsables de services en fonction des enjeux d'actualité sur leur

périmètre. D'autres suggèrent un rapprochement entre le POC et le service Web, le bâtonnage permettant d'alimenter le site Internet.

Autour de la ligne éditoriale : une réflexion collective et ouverte autour du traitement de certains sujets

Les questionnements autour du traitement des sujets dits « grand public » ont été récurrents dans le cadre des entretiens menés pendant mon stage. Pour l'instant, la ligne éditoriale privilégie le non-traitement de certains sujets (les stars de la télé-réalité ou certaines figures provocatrices du petit écran par exemple), largement couverts par la masse des médias. Pour autant, ce sont des sujets de société qui peuvent intéresser le public et faciliter l'élargissement du lectorat : la direction de la rédaction pourrait faire preuve de plus de flexibilité dans le traitement de ces sujets « grand public ». D'autant que, indique un journaliste, « *le lectorat catholique, socle du journal, se droitise, ce qui nourrit des inquiétudes au sein du journal* ».

Au-delà, la direction de la rédaction craint certainement de se retrouver en porte à faux vis-à-vis de sa ligne éditoriale. C'est une attitude compréhensible mais le sujet mériterait d'être débattu avec les journalistes, ce serait une façon de resituer leur rôle de « débusqueur de tendances ». Cela rejoint ce qu'indique Yann Guégan, chargé de l'innovation éditoriale pour le journal en ligne Contexte dans un interview sur le site Ginkio⁴⁵ : « *la réflexion éditoriale doit prendre le pas sur l'outil* ». S'il défend dans l'article la connaissance globale de l'audience, il insiste sur le sens journalistique, le flair du journaliste, sa capacité à synthétiser l'information, à trouver le bon sujet et à avoir un réseau de sources.

Par ailleurs, face à la prolifération de contenus d'information sur la toile, il est tout aussi impératif de repenser le contenu de la production journalistique que les formats qui vont accrocher un lectorat potentiel. Les contenus à valeur ajoutée sont probablement ceux qui ont le plus de chance d'exister demain sur le web

Dans un article paru en 2017⁴⁶, Alan Ouakrat, de l'Université Sorbonne Nouvelle, défend la notion de « collectif hybride », de groupes de travail ou d'équipes projet qui allient des compétences éditoriales, marketing, techniques et graphiques pour réfléchir et expérimenter des formats innovants ou de nouvelles méthodes de traitement de l'information. Il cite l'exemple d'une application spécifique mise en place pour traiter des élections régionales au sein d'un grand quotidien national.

Autour de la temporalité des publications : une information augmentée pendant les périodes creuses

Le quotidien ne paraît pas le samedi et le dimanche, remplacé depuis quelques années par La Croix Hebdo ; durant le WE, les données produites par le service SEO le montrent, l'audience du site chute faute de contenu. A l'instar d'autres quotidiens, des moyens supplémentaires pourraient être alloués aux réduites équipes du WE qui bâtonnent les dépêches et préparent l'édition du lundi. Comme l'indique Alan Ouakrat, les arbitrages entre le volume de production d'actualité chaude et froide déterminent en partie l'organisation du travail dans les rédactions web. Ils sont liés aux objectifs stratégiques du site et à ses capacités de production.

⁴⁵ Yann Guégan (2020), *Trouver des indicateurs d'audience pour un média*- Ginkio, mars 2020.

⁴⁶ Alan Ouakrat (2016), *Les métriques d'audience comme agents de transformation du journalisme en ligne ?*, Classiques Garnier.

Autour de la stratégie digitale et de l'analyse du lectorat : une lecture plus fine et prospective, et des formats diversifiés plus adaptés à l'évolution de l'audience

Les journalistes l'ont presque tous énoncé, ils ont besoin d'être davantage éduqués à la lecture des statistiques produites par le service SEO ainsi que d'une analyse plus étoffée que celle actuellement disponible, basée sur des chiffres et des performances. Cette analyse doit pouvoir s'accompagner d'une lecture qualitative, plus approfondie au sein de chaque service, que permettraient notamment des sondages ciblés, des évaluations ou des études d'impact auprès du lectorat. Au moins deux journalistes ont indiqué l'intérêt de conserver des groupes témoins de lecteurs rencontrés une à deux fois par an.

Plusieurs journalistes ont évoqué l'intérêt de regarder plus avant le traitement de l'actualité opéré par d'autres quotidiens nationaux et la façon, notamment, dont certains sujets essentiels de l'actualité étaient enrichis tout au long d'une journée, ou de plusieurs, avec des angles de traitement différenciés et des rebonds approfondis.

Le service SEO n'en est qu'à ses débuts et doit pouvoir poursuivre sa réflexion autour de la façon d'utiliser et d'optimiser les données produites par les plateformes. Dans l'interview précédemment cité au magazine Ginkio, Yann Guégan évoque la construction de tableaux de bord personnalisés en fonction des attentes d'un média.

De son côté, lors du festival Médias en Seine 2021, Laurent Frish, directeur du numérique à Radio France, évoquait la stratégie de l'entreprise pour produire ses propres algorithmes et du contenu personnalisé pour les auditeurs en fonction de ce que l'on sait d'eux⁴⁷. « *Nous avons une approche différente des GAFAM* », indiquait-il, et, « *au-delà des notions d'utilité et d'efficacité, nous avons introduit les notions d'éditorial et d'éthique* ». Du point de vue éditorial, il défendait le principe d'assumer que les algorithmes contiennent de nombreux biais qui peuvent cependant être orientés en fonction de ce qu'un média veut dire à son public. En y intégrant des contraintes éthiques, comme le respect de la vie privée ou la faible consommation d'énergie.

En allant plus loin, certains chercheurs et certains journalistes s'interrogent même sur la pertinence d'analyser l'audience pour espérer gonfler les abonnements. Eli Pariser, militant du numérique et théoricien du concept de « bulles à filtre », affirmait dans une interview du Monde publiée le 12 septembre 2018 : « *il y a en ce moment tout cet enthousiasme pour les modèles sur abonnement. Il est parfaitement compréhensible, par bien des aspects il vaut mieux dépendre de vos lecteurs que d'annonceurs ou de réseaux sociaux. Mais ça n'est pas une solution parfaite, du point de vue du rôle démocratique des médias. Les lecteurs qui sont prêts à payer ne sont qu'une toute petite partie de la population, et tous les modèles économiques ont leur biais* ».

Enfin, comme l'ont souligné plusieurs des journalistes interrogés, les évolutions rapides et massives nécessitent une adaptation permanente et une capacité de plus en plus rapide au changement, donc des ressources dédiées. Nick Newman⁴⁸ du Reuters Institute analyse les tendances et les prévisions du journalisme et des médias en 2023 : « *la prochaine vague d'innovation technique est déjà là – et nous ne parlons pas du métavers, les progrès extraordinaires de l'intelligence artificielle en 2022 ont mis à nu des opportunités – et des défis – plus immédiats – pour le journalisme. L'IA offre (enfin) aux éditeurs la possibilité de fournir davantage d'informations et de formats personnels, afin de les aider à gérer la fragmentation des canaux et la surcharge d'informations. Mais ces nouvelles technologies*

⁴⁷ Mathieu Deslandes (2023), *L'algo, le service public et moi*, La revue des médias, février 2023.

⁴⁸ [Tendances et prévisions du journalisme, des médias et de la technologie 2023 | Institut Reuters pour l'étude du journalisme \(ox.ac.uk\)](https://www.reuters.com/institute/analysis/trends-forecast-journalism-media-technology-2023-ox.ac.uk).

souleveront également des questions existentielles et éthiques – ainsi que des contrefaçons plus profondes et d'autres médias synthétiques. Dans ce contexte, les organes de presse qui n'ont pas encore pleinement adopté le numérique seront gravement désavantagés. Les prochaines années ne seront pas définies par la rapidité avec laquelle nous adopterons le numérique, mais par la façon dont nous transformerons notre contenu numérique pour répondre aux attentes changeantes du public ».

Pour conclure cette partie, la direction de la rédaction doit affirmer ses choix stratégiques et éditoriaux, pas nécessairement incompatibles. Elle doit également travailler de manière plus collégiale avec des journalistes qui restent force de propositions, et accélérer sa mise en œuvre de la stratégie numérique tout en accompagnant les équipes.

Le départ du directeur de la rédaction, Jérôme Chapuis, qui a repris fin août 2023 l'animation de la matinale de France Info, est très certainement l'occasion pour une nouvelle équipe de direction de resituer la stratégie du journal « *que finalement nous ne connaissons pas réellement* » indique Thomas Hoffnung, responsable du service Monde. « *Bien sûr, nous nous sommes saisi des outils d'analyse d'audience, nous avons suivi des formations, nous parlons du numérique au sein de la rédaction, mais nos questionnements sont assez peu repris, la direction se montre prudente, voire frileuse, à nous fournir des réponses, probablement parce qu'elle-même tâtonne encore et ne sait pas très bien où elle va* », ajoute-t-il.

Les chiffres produits par les métriques ont d'abord et avant tout un rôle marketing : ils permettent de segmenter la clientèle et favorisent le développement de la relation client. Si l'analyse des chiffres peut aider à fidéliser ou à développer une audience, tous les médias n'utilisent pas de la même façon les métriques de l'audience pour prendre des décisions éditoriales, ce qui est une bonne chose dans un monde qui tend à s'uniformiser. L'audience ne peut être conçue comme étant homogène, elle composée de sous-groupes qu'il s'agit d'adresser séparément en mettant en œuvre des stratégies de conquête et de fidélisation. C'est en ce sens que la stratégie digitale peut être partagée avec les équipes de La Croix, désireuses de participer à la conquête de nouveaux publics.

Comme ailleurs, les données numériques doivent permettre à La Croix et à ses équipes d'adapter son contenu à des publics diversifiés et de développer un modèle économique en cohérence : l'assise économique du groupe Bayard, à qui appartient La Croix, garantit par ailleurs une relative indépendance éditoriale au quotidien, malgré la concurrence. Et le passage annoncé au numérique de certains journaux du groupe, comme Phosphore, permettra certainement à l'ensemble des titres du groupe de bénéficier d'une expertise enrichie dans les années qui viennent.

Conclusion

Les journalistes de La Croix ont bien des raisons, fondées, de s'inquiéter de l'influence grandissante des plateformes, notamment de leurs métriques d'audience numériques. Ces grandes plateformes technologiques ont bel et bien pris une place centrale dans la filière de l'information (Rebillard et Smyrnois 2019, Cardon 2019, Demichelis 2021).

Mais elles sont, elles aussi, sous pression : les réseaux sociaux de première génération, comme Facebook ou Twitter, ont de plus en plus de mal à fidéliser leur public et se retrouvent en compétition avec des réseaux plus récents, comme TikTok ou Telegram. Pendant ce temps, la prochaine vague d'innovation technique est déjà là, avec l'arrivée de Chat GPT, le développement du métavers et une nouvelle génération de réseaux sociaux.

Les progrès immenses de l'intelligence artificielle ont mis en évidence des opportunités et des défis pour le journalisme. Les éditeurs vont être en capacité de fournir davantage d'informations et de formats personnalisés encore, pour pouvoir mieux gérer la fragmentation des réseaux et la surenchère de l'information. Mais ces nouvelles technologies susciteront aussi certainement des questionnements pratiques et surtout éthiques (Castets-Renard, 2018).

Dans ce contexte, les organes de presse qui n'ont pas encore pleinement adopté le numérique risquent tout de même d'être désavantagés (Béasse, 2021). Les prochaines années *ne seront pas définies par la rapidité avec lesquelles nous adopterons le numérique mais par la façon dont nous transformerons notre contenu numérique pour répondre aux attentes changeantes du public* », indique l'Institut Reuters dans son rapport 2023. En ce sens, La Croix a tout intérêt à accélérer, comme elle l'envisage, sa stratégie digitale.

C'est un fait, les pratiques journalistiques s'inscrivent dans une technicisation croissante : elle se traduit par le développement d'outils, de services et de dispositifs numériques devenus centraux dans les modèles économiques et éditoriaux de la plupart des médias, et La Croix n'y échappe pas. Les directions rédactionnelles doivent s'adapter et se retrouvent en situation d'imposer aux journalistes des modes de fonctionnement issus du marketing et du développement web, fondés sur des processus algorithmiques de recueil et d'analyse de données président parfois aux choix éditoriaux (Cardon, 2019). L'hyper connectivité à travers les réseaux sociaux et la téléphonie mobile a créé un vaste marché de l'information dont le journalisme n'est finalement qu'une partie

L'accélération des innovations numériques offre aussi, il faut le reconnaître, d'énormes possibilités aux journalistes qui ne sont pas encore toutes comprises et qui n'ont pas toutes encore été réellement testées.

« Les préoccupations quant à la viabilité de certains médias d'information dans un contexte d'inflation galopante et de compression des dépenses des ménages se poursuivent et s'accroissent en cette année 2023 », dit encore rapport 2023 de l'Institut Reuters. Par ailleurs, l'actualité nationale comme internationale, marquée par la guerre en Ukraine, l'impact destructeur du changement climatique, la droitisation d'un certain nombre de régimes, les catastrophes suscitées par l'exil ou encore le rejet politique en France, continue de détourner une partie du public de l'accès à l'information.

Les médias doivent faire face au double défi de l'évitement et de la déconnexion informatique et doivent repenser leur offre pour offrir au lectorat des sujets inspirants, utiles, porteurs d'espoir. La nature essentielle du journalisme n'a pas changé, il s'agit toujours de rapporter de l'information en la contextualisant pour aider à mieux comprendre le monde dans lequel nous vivons. Mais il se retrouve

dans un système où il est nécessaire de changer constamment d'échelle, où il faut aller vite et où il faut rester compétitif (Pignard-Cheynel, 2019).

Il faut aussi pouvoir continuer à distinguer, dans les nombreuses innovations et évolutions du métier de journaliste, celles qui relèvent d'ajustements conjoncturels et périphériques, destinés à favoriser son adaptation à l'environnement numérique, de bouleversements plus fondamentaux dans les valeurs et les pratiques fondatrices du journalisme. Cette distinction, si elle est ténue et sujette à discussion, est fondamentale pour l'avenir du métier.

Comment les médias de la presse écrite peuvent-ils dès lors opérer leur transition numérique et s'appuyer sur les plateformes tout en préservant l'identité et les missions des journalistes ?

La question reste ouverte et sans réponses établies qui pourraient s'appliquer de la même façon à tous. L'environnement met les médias face à des défis complexes qui les obligent à repérer et mettre en œuvre les solutions les mieux adaptées à leur organisation et à leurs ressources humaines.

Les médias, c'est certain, ont perdu une forme de centralité au sein de leurs territoires de diffusion traditionnels. Ils doivent composer avec d'autres sources d'information et se trouvent de plus en plus souvent en position de devoir défendre leur légitimité ou tout au moins leur utilité sociale dans l'espace public. Mais, face à ce constat, on observe dans les réactions des journalistes de La Croix, et plus largement, une forme de radicalité professionnelle. Ils revendiquent le fait de demeurer un maillon essentiel du pluralisme politique en contribuant à l'information des individus et à la formation de leurs opinions, et c'est un moteur fondamental pour la poursuite de leurs missions. Une diversité de points de vue et une certaine qualité de l'information journalistique favorisent le développement de meilleurs contrôles et contrepouvoirs démocratiques.

Pour autant, les modèles économiques et les pratiques informationnelles peuvent contraindre le rythme et la qualité de l'information. Face à des médias traditionnels à la recherche d'une formule qui fonctionne pour restaurer des revenus et une audience qui s'étiolent - c'est le cas de La Croix - et à des plateformes numériques intéressées d'abord par la monétisation de l'audience, l'un des enjeux des politiques du pluralisme devra consister à définir des instruments de régulation et à favoriser l'émergence de nouveaux modèles et pratiques de sélection et de circulation d'informations de bonne qualité sans pour autant en réduire la diversité. C'est une équation complexe à laquelle sont déjà confrontés les organes de presse.

En reprenant les fondements de leur métier, ils questionnent, ils cherchent à comprendre, ils analysent et ils comparent, et s'ils sont inquiets, ils cherchent aussi à saisir les opportunités que peut leur offrir le virage des outils numériques et souhaitent plus que jamais rester en prise avec un lectorat qui a changé et continue à évoluer, cherchant toujours plus de réciprocité avec lui. C'est ce que doit entendre la direction de la rédaction de La Croix : alors qu'elle entame à peine sa transition, elle ne pourra certainement l'accélérer qu'en s'appuyant davantage sur ses équipes, en les formant, en les accompagnant et en les associant davantage aux stratégies d'innovation. Toutes et tous partagent en effet l'enjeu commun d'une identité éditoriale qui reste extrêmement forte.

Ma première vie professionnelle s'est déroulée dans le milieu humanitaire et social, je ne cesse d'entendre dans mon entourage, bien entendu circonscrit et non représentatif à lui tout seul, des louanges sur les articles de La Croix et les choix éditoriaux opérés par le quotidien : La Croix a la réputation d'un journal sérieux, rigoureux, très ouvert sur le monde, apprécié pour ne pas traiter uniquement de l'actualité dite chaude, pour croiser les points de vue et amener au lectorat la possibilité de se décaler par rapport à d'autres sources d'information, pour traiter de sujets non abordés par d'autres, pour donner une vision juste, pondérée, équilibrée des enjeux actuels.

Phénomène inhérent à toute entreprise, au sein du journal, les équipes de journaliste ont besoin d'être rassurées sur la force de cette identité éditoriale qui demeure, alors que l'on assiste à une polarisation des médias par quelques grands noms de l'industrie. Une grande partie du marché des médias est en effet de plus en plus dominée par un nombre limité d'acteurs privés, et accompagnée de consolidation et de réduction des coûts ailleurs dans le paysage médiatique. Il résulte aussi de cette évolution que moins d'argent est investi dans la production originale et professionnelle d'informations, notamment sur les petits marchés, dans les domaines de contenus de niches qui sont moins lucratifs et qui restent au niveau local.

Dans ce contexte mouvant, le groupe Bayard, qui porte le journal La Croix, a réaffirmé lors d'une Assemblée Générale Extraordinaire le 15 décembre dernier son potentiel d'impact sociétal en devenant « entreprise à mission ». Dans le cadre de la loi Pacte, il souhaite « *affirmer publiquement sa raison d'être et des objectifs qu'il se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité* ». Trois grands objectifs sont affichés : ouvrir la mission d'éducation et d'information auprès du plus grand nombre dans un souci d'égalité des chances et d'accès à la culture, faire que chacun des projets de l'entreprise contribue à l'émergence d'un futur souhaitable partagé et donnant la capacité d'agir et, enfin, aider les personnes, par l'écoute et le dialogue, à se relier au-delà de leurs différences. Les interrogations soulevées par les journalistes avec qui j'ai échangé se situent bien dans leur souhait de rester en conformité avec ces grands enjeux.

Je voudrais pour finir remercier l'ensemble des personnes qui, à La Croix, m'ont aidé à rédiger ce mémoire : ce sont les mêmes qui m'ont accueilli en stage, qui ont su regarder mon profil un peu particulier de journaliste en reconversion avec bienveillance et encouragement. En m'engageant dans ce Master spécialisé en journalisme, j'espérais, tout en l'appréhendant, pouvoir rapidement mettre en pratique les acquis de la formation à travers des temps de stage.

Les trois mois de stage passés à La Croix m'ont tout à la fois rassurée sur ce choix si particulier, confortée dans le désir d'écriture et dans l'idée d'articuler mon expérience professionnelle antérieure avec une carrière de journaliste orientée dans des champs similaires. J'ai d'emblée ressenti la confiance de Thomas Hoffnung, chef du service Monde et mon tuteur professionnel dans l'exercice de ce mémoire, ainsi que de toute son équipe. J'avais déjà à l'esprit le sujet du mémoire en arrivant à La Croix, et très vite les discussions captées lors des réunions de service ou dans les couloirs m'ont permis de comprendre que le sujet pouvait être pertinent. Je l'ai rapidement testé aussi au sein de l'équipe du service Monde qui m'a encouragée dans ce choix. Durant nos échanges, j'ai toujours senti l'objet de mon travail compris et accepté.

Les stages que j'ai ensuite effectué à l'Humanité et à l'agence de presse AEF Info ont aussi servi à ce travail de mémoire. J'ai retrouvé dans les autres médias les mêmes questionnements que ceux qui traversaient les journalistes de La Croix. Les recherches théoriques que j'ai été amenée à effectuer ont toujours été étayées par mes observations et mes échanges sur les différents terrains de stage, conformément à la méthodologie de recherche-action que je n'avais pas nécessairement envisagée en commençant ce mémoire.

Bibliographie

ABARREGUI Théo et CROISAN-CECINA Thimothée (2022), *Lignes éditoriales ou lignes de code, comparaison des lignes de conduite des rédactions*, La Fabrique de l'info.

AMIGO Laura (2020), *Numérique, innovation et engagement : pratiques et perspectives des publics des médias d'information*, Observatoire Européen du Journalisme.

AMIGO Laura et PIGNARD-CHEYNEL Nathalie (2019), *Le chargé des réseaux socio-numériques au sein des médias, entre logiques gatekeeping, marketing et participative*, Réseaux 2010/1, N°213.

ANTHEAUME Alice (2016), *Les robots de l'information*, Le Journalisme numérique.

BACHY Adrien et BARTHE Roman (2019), *Automatisation, algorithmes et journalisme : quels enjeux ?*, Observatoire du Web journalisme, Entretiens 2019.

BADOUARD Romain (2016), *Pluralisme, indépendance, diversité : peut-on encore sauver les médias ?* Participation (2016/2), N°15.

BASSONI Marc, JOUX Alexandre (2018), *Le journalisme saisi par les Big Data ? Résistances épistémologiques, ruptures économiques et adaptations professionnelles*, Dans Les Enjeux de l'information et de la communication 2018.

BASTIN Gilles (2021), *Le public et ses algorithmes, à propos de : Angèle Christin, Metrics at work, journalism and the contested meaning of algorithms*, Princeton University Press, La vie des idées.

BEASSE Muriel (2021), *Intelligence artificielle et mesures d'audience du journalisme en ligne : pour quelle intelligence des publics ?* – Les cahiers du journalisme, 2^{ème} semestre 2021.

BEAUVOIS Jean-Léon, JOULE Robert-Vincent (1998), *La soumission librement consentie*, Presses Universitaires de France.

BELL Emily et OWEN Taylor (2017), *The platform Press: how Silicon Valley reengineered journalism?*, Columbia journalism review, 29 mars 2017.

CARDON Dominique (2015), *A quoi rêvent les algorithmes. Nos vies à l'heure des big data*, Editions du Seuil.

CARDON Dominique (2019), *Les médias face à la révolution numérique*, Culture numérique.

CASTETS-RENARD Céline (2018), *Quels impacts de l'intelligence artificielle sur les métiers du droit et du journalisme?*, Les Cahiers de propriété intellectuelle, Vol.30, N°3.

CAVAZZA Fred (2018), *La transition numérique a commencé il y a 20 ans, nous sommes maintenant dans une phase d'accélération digitale*, FredCavazza.net.

CHELGHOUAM Kamel, COMPAGNO Dario, MERCIER Arnaud, MESANGEAU Julien (2017), *La reconfiguration du pluralisme de l'information opérée par les réseaux socio-numériques*, Réseaux 2017/5, N°205.

CHRISTIN Angèle (2018), *Les sites d'information en ligne entre indépendance et course aux clics : une comparaison franco-américaine*, Sociétés contemporaines, 2018/3, N°111.

CHRISTIN Angèle (2020), *Metrics at work. Journalism and the contested meaning of algorithms*, Princeton University Press.

CLEMENT-CUZIN Sylvie, de CREVOISIER Louis, REQUIN Anthony, TARSOT-GILLERY Sylviane (2022), *La concentration dans le secteur des médias à l'heure du numérique : de la réglementation à la régulation*, Rapport Inspection Générale des Finances-Inspection Générales des Affaires Culturelles, Mars 2022.

CORNIA Alessio, KALOGEROPOULOS Antonis, KLEIS NIELSEN Rasmus (2016), *Défis et perspectives pour les médias et le journalisme d'information à l'ère du développement des médias numériques, mobiles et sociaux*, Rapport du Conseil de l'Europe (2016)18, Université d'Oxford et Reuters Institute.

CORNU Daniel (2013), *Journalisme en ligne et éthique participative*, Ethique publique, VOL.15, N°1.

DEMICHELIS Rémy (2021), *Médias et sphères de justice : réduire la prédominance des plateformes internet de recommandation*, Les Cahiers du journalisme, Nouvelle série, N°7, 2^{ème} semestre 2021.

DESEILLIGNY Oriane (2019), *Tapas, oreilles et diktats : négocier l'écriture de l'information à La Croix*, Quaderni 2022/3, N°107.

DESEILLIGNY Oriane (2021), *Le long format au cœur des métamorphoses numériques d'un quotidien : le cas de La Croix*, Komodo 21.

DESLANDES Mathieu (2023), *L'algo, le service public et moi*, La revue des médias, février 2023.

Di PHILIPPO Laurent, LANDAIS Emilie (2017), *Dispositifs trans-médiatiques, convergences et publics : construire et penser les relations entre médias* », Actes de restitution du colloque du Crem, Open science.

EVENO Patrick, *Mesurer l'audience de la presse, toute une histoire*, La Revue des Médias (INA).

FLETCHER Richard (2022), *Les auditoires de l'information sont-ils devenus plus polarisés au fil du temps ?* – Reuters Institute.

FRANCOEUR Chantal (2021), *Journalisme post-intégration : miser sur les formats pour maîtriser des conditions de production fragmentées*, Les Cahiers du journalisme, Nouvelle série N°2, 2^{ème} semestre 2021.

GANGLOFF Yvonne (2020), *Les Médias produisent moins de contenu mais gagnent en audience*, Siècle Digital.

GESTIN Philippe (2009), *La production multisupports dans des groupes médiatiques français*, Les Cahiers du journalisme N020, automne 2009.

GROSSI Valentina ((2020), *L'autonomie journalistique face aux chiffres, l'interprétation des métriques dans deux entreprises de presse*, Sociologies pratiques, 2020/1 (N°40).

GUEGAN Yann (2020), *Trouver des indicateurs d'audience pour un média*, Ginkio, mars 2020.

JOUËT Josiane (2014), *S'informer à l'heure du numérique*, La revue européenne des médias et du numérique.

JOUËT Josiane, RIEFFEL Rémy (2013), *S'informer à l'ère numérique*, Presses universitaires de Rennes (PUR), Coll. Res Publica.

JOUX Alexandre (2022), *Pure players et médias alternatifs : une approche diachronique des représentations de l'indépendance et du pluralisme de l'information*, Les enjeux de l'information et de la communication.

JOUX Alexandre (2019), *Des journalistes pas comme les autres : le traitement médiatique des Gilets jaunes, un révélateur médiatique des tensions qui traversent le journalisme*, Les cahiers du numérique, 2019/3 (Vol.15).

LEGAVRE Jean-Baptiste, RIEFFEL Rémy (2017), *Préface. Le journalisme de presse écrite, un journalisme en réinvention ?*, Editions l'Harmattan.

LINDEN Carl-Gustav (2019), *L'IA au service d'un journalisme augmenté*, Entretiens 2019, Observatoire du Web Journalism.

LYUBAREVA Irina, MARTY Emmanuel (2022), *Vingt-cinq ans d'information en ligne : une exploration des transformations structurelles des médias*, Les enjeux de l'information et de la communication.

LYUBAREVA Irina, ROCHELANDET Fabrice (2017), *Modèles économiques, usages et pluralisme de l'information en ligne : les nouveaux enjeux du pluralisme de l'information à l'heure des plateformes numériques – Réseaux 2017/5, N°205*

MATHIEN Michel (2010), *Tous journalistes ! Les professionnels de l'information face à un mythe des nouvelles technologies*, Quaderni, printemps 2010.

OCDE (2021), *Les problèmes de concurrence affectant les médias d'information et les plateformes numériques*.

OUAKRAT Alan (2016), *Les métriques d'audience comme agents de transformation du journalisme en ligne ?*, Classiques Garnier.

PIGNARD-CHEYNEL Nathalie (2019), *Les algorithmes filtrent vos informations*, Observatoire du Web Journalism.

PIGNARD-CHEYNEL Nathalie et SEBBAH Brigitte (2022), *Douze ans de Lives au Monde : la progressive stabilisation d'un format emblématique du journalisme numérique*, Les Enjeux de l'information et de la communication, 2022/1, N°23/1.

REBILLARD Franck (2006), *Du traitement de l'information à son retraitement, la publication de l'information journalistique sur Internet*, Réseaux, 2006/3, N°137.

REBILLARD Franck et SMYRNAOIS Nikos (2019), *Quelle plateforme de l'information ? Collusion socioéconomique et dilution éditoriale entre les entreprises médiatiques et les infomédiaires de l'Internet*, Tic et sociétés, Vol.13, N°1-2, 2^{ème} semestre 2010.

Revue Méta-Médias 2014/2015, *Logiciels, algorithmes, robots : journalisme automatique*.

SCHMELCK Clara (2021), *Le journalisme conversationnel ou la construction d'une liberté d'expression constructive*, European Journalism Observatory.

SENAT (2022), *A l'heure du numérique, la concentration des médias en question ? Rapport de la commission d'enquête N°593 (2021-2022)*.

Annexe : retranscription des entretiens

Paul de Coustin - Adjoint au chef du service France (ancien du Figaro)

La direction est consciente des enjeux et organise d'ailleurs un séminaire sur le sujet ; il s'agit de faire augmenter l'audience sur la-croix.com.

Le journal papier perd trop d'argent, il faut d'autres sources de revenus, notamment via une hausse de la fréquentation du web.

Pour les journalistes de la « jeune génération » c'est naturel de parler web, ça fait partie des formations initiales, et beaucoup de stages commencent par les services web. Ça permet notamment rapidité, réactivité et exécution. Également de modifier des éléments à posteriori ce qui n'est pas possible en version papier.

A La Croix comme ailleurs selon les âges et les parcours la manière de « concevoir la matrice »/ la perception du sujet est différente. Il y a un côté un peu « réactionnaires » chez les journalistes du *print*, qui traduit une forme d'appartenance au journal papier, avec ses codes, peut-être aussi de l'appréhension et de la tristesse.

Mais ça génère aussi une forme de ressentiment du côté du service Web, où de jeunes journalistes bâtonnent depuis longtemps parce que les portes du *print* ne leur sont pas ouvertes.

On sent une césure entre le *print* et le web, qu'on ressentait aussi au Figaro, sauf qu'au Figaro il existe depuis quelques années une culture du numérique qu'il n'y a pas à La Croix/ à Bayard. Au Figaro il y a deux équipes distinctes qui cohabitent, *print* et web, et qui ne se parlent pas beaucoup. Le sentiment que le *print* a plus de valeur. Une certaine ingratitude des petites mains du web qui parce qu'elles ont les compétences techniques font de la mise en forme du travail des autres.

Le sujet du web touche plus à la forme qu'au fond.

Les audiences chutent le WE parce qu'il n'y a pas assez de contenu et du mal à redémarrer en début de semaine. Au Figaro, ça tourne 24h/24, une veille constante et une équipe de 10-15 personnes de la WE, beaucoup de sujets sont proposés en permanence : les moteurs numériques valorisent la production. D'ailleurs les médias se comparent et le WE les lecteurs privilégient d'autres médias que la Croix.

Le Figaro est le 1^{er} quotidien en nombre de vues

La Croix peut être un peu élitiste sur le plan culturel, comme récemment lorsqu'on a abordé le fait de parler de Pogba ou d'Hanouna. La ligne était : « il faut intéresser les lecteurs de la Croix à d'autres sujets » ou encore « le lecteur ne sait pas qui sont ces gens-là ». Mais c'est notre travail de journaliste justement de le faire savoir. A la différence, la politique du Figaro est de « tout traiter tout le temps ».

On constate une chute du lectorat « catholique » celui notamment à qui s'adresse La Croix. Il faut donc viser l'ouverture et la pédagogie.

Certains journalistes ont le sentiment qu'avec le web on va vers un traitement différencié de l'info : mais ça n'est pas parce que la forme est un peu différente qu'on va gâter les sujets et qu'on ne gardera pas l'ADN de La Croix. En interne, toujours le sentiment que *print* et web ne font pas tout à fait la même chose. C'est presque une question de principe, alors que le fond n'est pas vraiment différent. La

chefferie entretient aussi parfois cette « concurrence ». On garde au sein de la rédaction le prestige du journaliste *print*. Ça ne bouge pas vite.

Il y a de la résistance, ça commence quand il faut rentrer un papier dans le logiciel. Cette résistance est possible parce qu'on laisse faire.

Au Figaro, tous les journalistes regardent les audiences et les abonnements, c'est très présent dans le quotidien, pas à La Croix.

Agnès Rotivel - Adjointe au chef du service Monde

La pression est forte pour accélérer le passage au numérique, tous les matins on reçoit le score des audiences, on en parle aux conférences de rédaction, il faut qu'on soit au courant. Ça a commencé il y a environ 4 ans.

Les algorithmes obéissent à ces critères auxquels nous journalistes n'avons pas accès : on n'a pas cette réflexion de fond

On embauche maintenant des journalistes pour revoir la titraille, retraiter nos articles avec des mots-clés. On sent une certaine panique du SEO, quand on nous demande de revoir un papier pour qu'il soit bien référencé. Un échange récent avec le SEO : on a parlé des moyens, pas du tout du contenu du papier.

Moi je suis journaliste, les algorithmes ne sont pas mon sujet. Mais on en discute pas assez avec l'équipe du SEO, une forme de cloisonnement qui n'aide pas.

Les journalistes sont des spécialistes, faits pour travailler sur le terrain. On a encore besoin de subtilités, de nuances, d'éléments historiques et il faut aller chercher l'info, c'est ça le journalisme, mais ce travail-là est de moins en moins valorisé. Aujourd'hui il y a des tas de plates-formes d'informations qui sortent des notes sur tout un tas de sujet en prétendant les traiter, alors que ça prend beaucoup plus de temps. On va vers du traitement de l'info brute. On devient une sorte de régie de médias qui traitent l'info pour conforter l'opinion du grand public. L'heure de bouclage est aux environs de 16h30, ça ne laisse pas le temps de bien traiter l'actualité en temps réel (donc de la place aussi pour le POC mais sur d'autres segments horaires). Ou faire travailler les journalistes sur d'autres plages ; essai avec Dorian Malovic, correspondant basé au Japon, qui alimente en info en décalé.

Mais on arrive trop tard, par rapport à d'autres médias et par rapport aux réseaux sociaux, qui amènent de la continuité dans l'actu en permanence.

Dans le traitement de l'actualité aujourd'hui, toutes les dépêches se ressemblent, le sujet doit être plutôt : comment nous différencier ?

On développe quand même quelques grands formats (mais assez peu). Avant il y avait une cellule enquête composée de jeunes journalistes. Même si on arrivait parfois après la bataille on amenait du fond sans avoir la pression du temps. A La Croix ça s'accompagne aussi de l'idée qu'il ne faut pas d'hyper spécialisation, les journalistes ne doivent pas rester plus de 4 ans sur les mêmes sujets. On met de jeunes journalistes sur des sujets complexes, il faut se construire un réseau de contacts, ça prend du temps.

Maintenant l'idée c'est de traiter l'actualité en racontant une histoire, c'est le journaliste qui doit construire cette histoire.

Dans la rédaction, on a peut-être un peu abdiqué quant au travail du journaliste, on n'a plus vraiment le temps de travailler. On doit mettre un maximum d'articles sur le site pour être lus.

Le POC retraite pour l'essentiel des dépêches AFP voire un peu plus. Lorsqu'il fait intervenir un expert, c'est avec l'objectif de commenter une actu. Mais on peut se faire « diriger » de la sorte.

Un danger aussi vis-à-vis de nos correspondants à l'étranger qui travaillent moins et vont chercher ailleurs.

Une suggestion : répartir les journalistes du POC au sein des services, pour qu'il y ait un travail croisé avec les équipes, pour qu'ils participent aux discussions et comprennent mieux. Et que les papiers du POC occupent essentiellement les moments de « vide » en soirée et le WE, sur des créneaux où les lecteurs ont le temps de se connecter. Faire attention aussi au décalage horaire et au lectorat à l'étranger.

Il est question de travailler en continu. Avant le POC, il y avait des journalistes en CDD au sein des services avec ce qu'on appelait des papiers rebond, qui réagissaient aux articles des journalistes, mais il n'y a pas eu de suite, la Croix n'y aurait pas gagné en lectorat.

On produit de l'information cloisonnée, entre le POC et les services. Les approches sont différentes. On devient comme les chaînes de télé d'infos en continu.

Image du charbon dans la locomotive pour qu'elle avance : on doit continuer à fournir du papier.

Mais le sujet est plus large. On touche aussi à l'organisation de la rédaction. Illustration : il y a quelques années des parlementaires décident d'aller rencontrer Bachar al Assad, c'est en période de congés, il y a peu de journalistes sur la délégation (seulement 3) et on s'était mis OK entre nous pour ne pas faire de déclaration officielle séparée. On a envoyé nos papiers un WE, il n'y avait personne à La Croix. Le Monde, sans correspondant sur place mais avec quelqu'un depuis Beyrouth a sorti un papier très vite, avant nous qui étions sur place.

On a pris beaucoup de retard à la Croix parce qu'on n'a pas mis assez les moyens. Depuis deux ans on met le paquet, on a ce site la-croix.com mais il faut l'alimenter et il y a encore pas mal de problèmes techniques. Et puis on nous demande aussi du son, de l'image.

Malaise au sein de l'équipe Web : les audiences continuent à chuter malgré la pression. Personne au sein de la rédaction en chef ne s'occupe du web, ils viennent tous du *print*. Il faudrait pouvoir traiter du choix des sujets dévolus au web.

On doit traiter l'information différemment, en décalé, rester singuliers, ça doit être ça notre marque de fabrique.

On ne décrète pas qu'il faut passer au numérique : ça demande une vraie réflexion sur le comment faire.

Attention à notre dépendance aux moteurs de recherche Google/ Apple, etc...

Kevin Rouffiac, Analyste audience

Audience web et algorithmes qui aident à l'analyse : les journalistes subissent des changements dans leur quotidien, dans leurs habitudes, mais ensuite la perception de chacun dépend de son profil, et les profils sont variés :

- Il y a ceux qui sont au courant des réflexions en cours « *quels sont les titres adaptés au web ?* », « *comment travailler le contenu de l'article et du titre pour une lecture plus visible ?* », qui connaissent l'usage de mots clés. Ca n'est pas la majorité des journalistes qui ont conscience de ces réflexions et qui y associent des bonnes pratiques
- Beaucoup ont conscience de l'évolution en cours mais n'ont pas encore fait le pas de s'y mettre, pas forcément parce qu'ils ne le souhaitent pas mais aussi parce qu'ils ne savent pas forcément comment faire
- D'autres vivent ces changements comme une remise en question de leur travail, comme étant à contresens de ce qu'ils ont appris. Et qui regrettent aussi qu'il y ait moins de pages *print*.

La rédaction en chef est consciente qu'il faut évoluer, elle a mis en place un plan d'action, ensuite il faut de l'accompagnement, il faut aussi expliquer les enjeux qu'il y a derrière, il ne faut pas se leurrer, le Web, les applications numériques sont l'avenir, le *print* existera le temps qu'il pourra mais en tous cas c'est inéluctable, il faudra que tout le monde y mette du sien. L'aspect pédagogique est fondamental en fait. Un séminaire est bientôt prévu : « *de la donnée au contenu, comment évoluer* ». C'est un ensemble.

En même temps que ces changements, il y a une réorganisation de la rédaction aussi, ça fait beaucoup d'un coup. Pour l'instant les choses sont bien engagées, des ateliers, des formations sont prévus. Mais les sujets évoluent vite et on s'y est peut-être pris un peu tard. Du coup ça se bouscule.

Comment motiver les journalistes à s'intéresser aux résultats des audiences ? pas simple. On envoie chaque jour un rapport d'audiences dans les services, on a possibilité de savoir quotidiennement ce qu'on produit sur le lectorat, notamment le nombre d'abonnements « *est-ce qu'un papier va intéresser, est-ce qu'il va être lu* ». Il y peut y avoir une certaine crainte de ne pas se retrouver dans le top des audiences, d'être en bas du classement sans l'avoir mérité, malgré les efforts, alors que des papiers sur lesquels on a passé 30 mins sont font un score top. C'est un peu la réalité des audiences web : ça n'est pas parce qu'on a passé énormément de temps sur un article que ça va sécuriser les audiences. Là aussi il faut faire de la pédagogie : j'essaie de rassurer lors des cafés-data : pas de remise en question du contenu, ça profite à l'ensemble d'une rédaction, c'est une dynamique d'ensemble qui permet aussi à d'autres papiers de se démarquer dans d'autres circonstances.

Ce qui serait génial c'est que ce soient tous les papiers tous les jours mais on est La Croix, on a une image qui est pas hyper numérique, on n'est pas très reconnu sur le web. Et on écrit aussi sur le *print* et ça, ça ne ressort pas dans nos tableaux de bord.

On n'a pas tous la même appréciation de l'importance des sujets. Peut-être qu'on peut mieux faire encore pour motiver les collègues à regarder ces résultats. Il y a aussi peut-être une autre manière d'analyser les données. Par exemple en faisant un focus dans chaque service, en essayant de regarder un peu mieux la qualité de lecture, c'est aussi des sujets qu'on abordera dans les semaines à venir. Important de comprendre les attentes des équipes.

Il y a ce qui importe le journaliste mais il doit aussi y avoir ce qui importe le lecteur. Et puis se dire qu'il n'y a pas que du mauvais. Mieux comprendre les thématiques qui peuvent intéresser le lecteur, quand on parle d'audience ça n'est pas faire venir pour faire venir, mais susciter un intérêt sur du long terme et la volonté de s'abonner : c'est une réflexion globale en fait, qui inclue la rédaction et les équipes support, notamment Marketing.

Le journaliste a un peu plus de liberté sur le web, il peut écrire des articles plus longs, travailler sur des sujets différents. Le journaliste continue à faire le contenu, l'équipe Web modifie quand le contenu est

plutôt *print* (sans toucher au fond). Il y a encore pas mal de contenu publié mais pas suffisamment optimisé (suivi) sur le web.

Je n'ai jamais eu de mauvais retours jusqu'ici, il y a plus de craintes à lever qu'autre chose, mais ça n'est pas négatif, le problème est le même pour tous les journaux. Ce qui s'exprime c'est surtout un besoin d'accompagnement : tant qu'on n'aura pas levé ça, on n'avancera pas.

Pour l'instant nous n'avons pas de liste de mots clés, on fonctionne par tags sur des grands dossiers, c'est le travail de l'équipe Web, qui peut aussi modifier un peu le contenu d'un article. Aujourd'hui c'est pas au moment de la création de l'article que tu peux vraiment formater un contenu pour le digital. Il y a encore beaucoup de contenus avec « un fort potentiel » mais qui ne sont pas optimisés pour le web. L'objectif, sur ce premier niveau, c'est d'avoir déjà une liste de 5 règles à respecter, c'est en cours d'élaboration, il y a un groupe de travail autour du SEO avec des journalistes volontaires. L'objectif est de formaliser un document autour des bonnes pratiques.

Jean-Baptiste François- Adjoint au chef du service Monde

L'analyse des audiences via ces outils d'aide à la programmation est un sujet assez nouveau à La Croix. Ma définition du sujet : un classement Google (et autres moteurs de recherche) analytique pour savoir quels sont les sujets les plus recherchés et aussi connaître les tendances du web, par ex. la famille Kardashian mais, ça, nous on ne le fait pas, il faut qu'on fasse notre tri.

Comme pour tout ce qui est nouveau cela suscite beaucoup d'attentes et il faut apprendre à s'en servir, ça n'est pas que l'outil est intrinsèquement mauvais. Cet outil c'est un peu une image avec un léger retard dans le temps de ce qui a marché, d'une tendance mais ça ne peut pas dicter une programmation parce que, quand la vague est passée, il faut déjà être dans l'anticipation sur la « vague d'après » sans avoir eu le temps d'analyser « la vague d'avant ».

Les centres d'intérêts des lecteurs ne sont pas toujours ciblés (ou faciles à cibler). L'analyse de l'audience ne dit pas forcément ce qui intéresse le lecteur de La Croix. Importance d'avoir aussi le point de vue du lecteur, il y a toujours la part d'imagination du lecteur.

Nous devons rester des journalistes passionnés, curieux, défendant des convictions, et continuer à traiter les sujets de manière volontariste, parce qu'on pense qu'il sont importants et pas parce que l'algorithme leur a dit que ça plaisait au lecteur. Je pense qu'on ressent dans un papier si c'est la raison qui l'a emporté dans le choix d'un sujet ou pas. Je pense que cet élan d'aller découvrir un sujet nouveau, c'est ça qui anime encore le journaliste. Il y a peut-être ce danger de regarder avec un peu de jalousie le train qu'on a raté et d'essayer de le rattraper. Moi j'ai des émotions mêlées, ça existe et c'est dans la pratique qu'on va voir aussi ce que ça donne.

L'analyse de l'audience est très présente dans les conférences de rédaction. C'est toujours dans le même ordre : qu'est ce qui a marché sur le web ? quelles sont les tendances ? Dans ce qui préside à l'agenda de la réunion, l'ordre a un sens. Pour le moment une forme de primauté à ça. Dans une période où on apprivoise ces outils pourquoi pas, je pense qu'il y aura ensuite une période avec de la distanciation. On va se rendre compte que ces outils, utiles, ne sont pas l'alpha et l'oméga de notre travail. En plus on a du mal à comprendre les raisons de ces algorithmes. Parfois, dans le panel des sujets qu'on propose, il y a des choses accrochées par les algorithmes auxquelles on ne s'attend pas, ce ne sont pas toujours les sujets prévus. Ça me pousse à penser qu'on a tout intérêt à diversifier la richesse de nos sujets parce que j'ai l'impression qu'il y a une prime à la variété avec les algorithmes.

Je me dis que le côté endogène des outils, c'est-à-dire qu'il y ait une analyse sur l'existant et pas ce qui va exister, peut générer un effet d'appauvrissement. Ce serait intéressant d'avoir des études plus qualitatives, il y en a mais peut-être pas suffisamment. Même si dans les statistiques qu'on reçoit il y a la notion d'engagement (temps qu'on reste sur un papier) dans la lecture de l'article mais c'est tronqué puisque, quand le lecteur entre dans l'article, on lui demande de payer pour continuer à le lire. Il y a un biais. Les études qualitatives sont plus coûteuses, il y en a eu sur deux cahiers dont le cahier « parent-enfant » qui a influé sur la décision d'arrêter ce cahier. C'est un peu les vieilles méthodes mais qu'on n'a pas tout à fait abandonné quand on touche au cœur de notre lectorat, et qui restent utiles, tout ça peut coexister.

Je pense qu'on aurait tort de vouloir rebondir trop vite sur une tendance qui indique que, comme ça a bien marché aujourd'hui, on va le refaire demain. En revanche je pense que ça va sédimenter la mémoire du traitement d'un sujet : c'est pas le même sujet qu'avant mais il est connexe, c'est ça qui nous fait dire que c'est dans l'air du temps. Par ex on a eu des succès à un moment qui ont pu s'expliquer d'un point de vue sociologique. Je pense au record de mon papier sur le bouclier anti-missile allemand : il a été attrapé par deux agglomérateurs de contenus, Google News et Apple News et personne ne sait dire pourquoi ça a marché, alors qu'un papier sur la charge mentale des femmes précoce a cartonné sur le Web parce qu'il était vraiment dans l'air du temps, ça on le sait, y compris en discutant avec des gens autour de nous. Les interviews, nos échanges avec les lecteurs, dans nos environnements nous permettent aussi de comprendre où sont les préoccupations et les sujets d'intérêt. Il y a un moment, sur les modes de vie, le « silence quitting », le fait que les gens soient démissionnaires tout en restant au travail, moi c'était omniprésent dans mes échanges et au final je remarque qu'entre le temps où on en a discuté avec des amis et le temps où on en a parlé il s'est passé beaucoup de temps. Et ça il faut le sentir.

Avant il y avait des réunions des lecteurs qui permettaient de savoir comment toucher le cœur du lectorat.

Après on est quand même défié en permanence par la technologie. Si nous le matin les premières infos qu'on doit absorber c'est le résultat des algorithmes, il se peut que dans notre temps de cerveau disponible, ça prenne la place d'autre chose, chercher des sujets, être créatif, lire. Attention au temps dont nous disposons. Mais je pense qu'on peut avoir une utilisation intelligente de ces outils, à condition de les prendre pour ce qu'ils sont, pas pour des outils de productibilité de l'information, mais des outils qui aident à la décision. Et s'en servir aussi sur du long terme : les informations sont cycliques, toujours penser aussi à ce qui va revenir, se souvenir que des sujets connexes ont marché. Essayer de se déporter de ces outils donc.

Et les réseaux sociaux ? Et bien c'est un autre indicateur qu'on a dans les conférences de rédaction du matin.

On doit garder de la place pour l'échange, pour les interviews, qui amènent de la perspective. Garder en tête que notre travail c'est de traiter de l'actualité. On doit pouvoir susciter de l'intérêt sur des sujets variés, et avoir cette réflexion-là. Toujours se refaire dans l'actualité.

Ne pas abdiquer dans l'exigence. On ne doit pas faire de l'info plaisir. Il y a des choses qu'il faut sanctuariser même si elles suscitent moins d'intérêt, et ensuite savoir comment les aborder pour qu'elles en suscitent plus.

Paradoxe des sondages de La Croix.

Julie Conan- Adjointe au chef du service Monde (ancienne du Figaro)

L'analyse de l'audience prend de plus en plus de place, le fait déjà qu'il y ait des embauches au sein du SEO, au service web, au POC, des mouvements en cours.

SEO : ça peut faire peur parce que c'est une nouvelle façon de travailler, le travail devient de plus en plus technique, ça peut faire peur. Ça peut freiner certains qui disent qu'on n'est plus dans notre métier, que ça n'est pas le travail du journaliste de faire certaines tâches techniques, on aimerait bien en tous cas que ça passe en second plan dans notre quotidien.

On est tous plus ou moins conscient qu'il faut évoluer mais il faut pouvoir tracer une ligne et où la tracer? Il faudrait qu'on puisse changer notre façon de travailler sans la faire évoluer, sans écrire différemment, dans devenir des robots. On va d'ailleurs avoir une formation et là, on est carrément en retard sur d'autres.

Pas notre métier : dans la titraille notamment, il faut pouvoir titrer en fonction de certains mots-clés, même si par exemple utiliser Biden en titre, La Croix le fait déjà mais pour une question de pédagogie. Autre exemple : des verbes là où on n'en mettait pas, des redites en chapeau. On va devoir au moins éditer différemment. A ce titre le travail d'éditeur va devenir le nôtre. Les journalistes font de plus en plus de choses, ils se mettent maintenant à faire aussi du travail d'édition : mettre les liens hypertextes, repérer et intégrer les mots-clés. Exemple du nom Trump : dès l'instant qu'on l'a mis en titre ça a marché. Répondre aussi à des critères de longueurs de titre, de chapeaux. Ce qu'on va nous dire dans la formation prochaine ne sera peut-être plus la vérité dans un an d'ailleurs car les choses évoluent vite.

Y a-t-il une certaine pression de la direction ? Oui, La Croix est en train de bouger et les formations s'inscrivent dans ce cadre-là : des formations sont bientôt prévues sur la façon de « webiser », d'écrire sur le web, sur le formatage (la longueur de l'écriture Web), sur la titraille. C'est une forme de pression, une façon de dire que le changement est amorcé. Mais en mode « tendez à » plutôt que « faites impérativement ». On est dans un processus incitatif. Il s'agit de s'adapter plutôt que de remettre en cause une façon de travailler. D'ailleurs, sur l'écriture web, est-ce qu'on n'est pas déjà has been ? Mais de toute façon on fait déjà des titres assez informatifs, pédagogiques. Il faut que les changements se fassent intelligemment, sans braquer les journalistes, faire en sorte qu'ils en voient plutôt l'intérêt et à ce qu'ils ne ressentent pas qu'ils deviennent des machines.

Avec des choses qui évoluent très vite. Exemple l'arrivée de Chat GPT, le directeur de la rédaction a fait un édito en se servant du logiciel, ça permet d'illustrer plus concrètement la menace, ça l'incarne.

Analyse des audiences : tout le monde est à la recherche d'une audience qualitative sauf que, pour l'instant, ce qu'on reçoit chaque matin c'est le nombre de clics, de pages vues, ça n'est qu'un indicateur : on nous dit que le papier qui rend service au lecteur car c'est la porte d'entrée vers du contenu qualitatif- par exemple le récap Ukraine édité par le POC fait le plein tous les jours alors qu'on est à un an de guerre. Mais une fois qu'on s'est dit ça on a quand même une espèce de pression tacite de l'audience qu'on reçoit tous les jours. Donc tous les jours on voit que les papiers qui marchent sont en accès gratuit donc les articles bâtonnés par le POC à partir des dépêches AFP, c'est de la pression non assumée qui nous décourage aussi car ce que le POC a mis une demi-heure à bâtonner, nous il nous faut deux jours pour traiter un sujet, prendre des contacts, appeler des gens, analyser....ou ça marche même mieux qu'un reportage où le journaliste est parti sur le terrain, a risqué sa vie. Tous les jours, on a des journalistes qui ont littéralement « les boules » (en regardant les données). On essaie d'expliquer mais il y a quand même un espèce de paradoxe. On a du mal à se positionner en fait et les audiences

telles qu'on les reçoit ne nous aide pas à éclaircir le sujet. Sur dix papiers qui ont bien marché, un seul est payant.

Les personnes qui sont en charge de l'audience nous explique le parcours du lecteur, qui passe d'abord par Google, qui le fait 2-3 fois puis se dit « tiens, La Croix a quand même de supers papiers je vais m'abonner ». C'est un espèce d'entonnoir. Mais on ne nous dit pas « nous avons fait tant d'abonnements à partir de cet article » ce serait pourtant intéressant.

Il y a aussi la question du partage de l'information : mieux nous éduquer à la lecture de ces statistiques. On devrait pouvoir mieux connaître nos lecteurs, qu'on veut séduire, convaincre. A qui parle-t-on sur le site la-croix.com ? Le POC s'adresse à des non lecteurs de la Croix, nous on est censé écrire pour nos lecteurs (fidèles) mais aussi par des personnes qui ne lisent pas La Croix. Le SEO a quand même la donnée de ceux qui viennent sur le site sans être abonné : en gros la tranche d'âge de ceux qui viennent sur le site sans s'abonner est autour de 35-50 ans. C'est un public à conquérir, il zappe mais il revient chez nous plusieurs fois par mois. Il faut donc s'intéresser à eux. Dans le séminaire qu'on a fait récemment, je ne suis pas certaine d'avoir entendu une seule fois le mot « information ».

Il serait intéressant de revenir aussi à des groupes témoins qui permettent une évaluation plus qualitative, de vrais rencontres avec nos lecteurs qui sont un bon baromètre. Ça fait longtemps que La Croix n'a pas fait ça.

Attention à ne pas passer à côté du principe d'information, la base du métier, on ne parle plus du fait de « donner l'information », on perd un peu notre boussole.

C'est une discussion qu'on a tous les jours dans le service. A la fois c'est bien, on y réfléchit, mais c'est aussi du temps qu'on ne passe pas à réfléchir sur des sujets.

Ce qu'on fait beaucoup maintenant et ce que d'autres font moins ce sont les bâtonnages. Certains sites sont arrivés à plus de qualité, qui ont fait l'expérience il y a quelques années et en sont revenus, comme le Monde et même un peu le Figaro. Ce qui m'interpelle ce sont les titres des médias étrangers : ils ne sont pas dans une écriture SEO, ils ont des titres plus longs, libellés différemment mais plus incitatifs, qui donnent envie de cliquer. Est-ce que leur papier sont lieux tagués que les nôtres et donc ils peuvent se permettre de faire un titre différent ? Parfois le pays n'apparaît même pas mais on comprend d'où ça vient. Est-ce que nous avec l'écriture web on est encore dans l'actualité ? Ce dont on a envie c'est d'être incité, c'est le principe Netflix, je t'appâte mais il n'y a pas tout dans le chapeau. Je vais peut-être te dire ça mais clique et tu en auras le cœur net. Et par ailleurs le lecteur n'est pas standard. Et le Monde et Médiapart, qui font des articles très longs, cartonnent.

Olivier Tallès- Journaliste au service Monde

Le virage à La Croix est assez fort, quand j'ai commencé il n'y avait pas de mesure de l'audience, on avait un lectorat fidèle qui n'était pas en phase d'érosion encore, qui suffisait, on faisait des articles qu'on estimait importants pour le journal en lien avec la charte éditoriale, avec les convictions du journal, on se moquait des effets de mode, on traitait des sujets que les autres ne voulaient pas traiter. On était totalement libre, ça se ressentait dans nos traitements des sujets, on avait le temps d'écrire aussi. Exemple : j'ai passé un mois au Soudan du Nord pour traiter à l'époque un conflit dont tout le monde se fichait, aujourd'hui ce serait impensable.

Au fil des années, au gré des équipes dirigeantes, on s'est recentré sur des sujets qui sont plus dans l'actualité, on a fait un pas de côté, ça a été lent mais ça continue ; il y a eu 4 directeurs de la rédaction en 20 ans.

Du temps de Bruno Frappat, il y avait pas énormément d'affaires politico-financières, parfois jusqu'à la nausée, le Monde sortait tous les jours des PV d'auditions, nous on ne suivait pas de près, on sortait un papier de temps en temps.

Aujourd'hui une nouvelle équipe à la chefferie. Le premier virage ça a été le choix d'un pôle chaud, le POC, qui traitent des articles qui font potentiellement le buzz, comme par exemple un article sur les Kardashian, qu'on n'aurait jamais publié avant, et qui sont sur des sujets qui ne rentrent pas dans la ligne éditoriale de La Croix (que la quasi-totalité des journalistes d'aujourd'hui n'ont pas lu), dans cette charte on doit sélectionner des événements qui nous semblent importants, pour le monde, pour l'homme. Or là, on traite des informations qui n'ont aucune importance, c'est la course à l'audience et au clic.

Si on regarde les articles produits par le POC, on est régulièrement dans ce que je qualifie de « fausses informations importantes », nous dans les services on continue à faire de l'info au quotidien mais c'est le POC qui colle aux actualités fortes : on a perdu notre spécificité. On assiste aussi à une certaine rivalité entre le POC et les services.

Chaque matin on reçoit de la part du service Web les sujets qui font le buzz sur les réseaux sociaux, à tel moment de la journée. On peut ne pas en tenir compte mais moi, par exemple, je regarde tous les matins. Je suis sûr que ça a un impact dans le journal.

L'analyse de l'audience a un impact sur notre manière d'écrire- savoir sélectionner les bons mots- et de communiquer, sur notre spécificité, maintenant par exemple on valorise nos papiers sur Twitter, ce que fait très bien la jeune génération de journalistes, qui le fait souvent très bien et qui peut ainsi faire vivre ses articles. Avant on se désintéressait de la notoriété d'un article, de sa suite, même si certains journalistes couraient déjà les plateaux télé ou radio, parfois au détriment de leur travail.

Si on veut coller à ce qui fait de l'audience, d'autres médias sont mieux outillés que nous pour gagner la course.

Des choses positives aussi : sur le web on peut écrire des articles plus longs, intégrer d'autres informations, on peut dater différemment des événements/ les actualiser. La pensée un peu binaire *print/* web est en train de se fluidifier. Internet fait aussi gagner du temps dans la vérification des infos, pareil avec la téléphonie, on fait nos recherches, nos prises de contacts beaucoup plus facilement.

Mais avec l'écriture web, il faut jouer sur la répétition de certains mots-clés qui reviennent : ça peut nuire à la fluidité ou à la beauté de la langue, même si ça ne nuira pas le fond du papier. C'est pas très grave en soi, peut-être moins de plaisir dans la lecture, je constate que les jeunes générations de journalistes écrivent de moins en moins bien par contre sont beaucoup plus à l'aise dans le maniement des outils. Les qualités stylistiques déclinent. Quand tu n'as pas lu Chateaubriand, tu n'écris pas pareil que quelqu'un qui l'a lu. Lire de grands auteurs, ça aide aussi un journaliste à écrire.

La pression pour « rentrer dans cette nouvelle ligne » est assez forte, elle a augmenté c'est sûr, même si moi journaliste avec de l'expérience je la ressens moins. Quand on est journaliste dans un quotidien, la pression temporelle est assez forte aussi; mais c'est surtout pour les chefs de service que ça a changé, ils ont plus d'articles à relire, plus de réunions aussi (à cause du web) même si ça a un peu baissé dernièrement.

In fine, la pression ça a été la lente mort du papier qui a généré de la pression économique sur les tous les quotidiens.

Pierre Sautreuil- Journaliste au service Monde (ancien du Figaro)

L'algorithme produit de la donnée (data) / des mots-clés qui donnent une lecture de l'audience : comment la Croix produit ses données ? La data permet d'influencer son champ d'action. Donc la question c'est : dans quelle mesure le marketing drive la rédaction. Dans quelle mesure des outils performants font de l'abonnement. Je ne connais pas, moi journaliste, les outils qui sortent des données. Je sais qu'il y a des compteurs de clics, je ne sais pas si c'est processé par un algorithme.

Exemple de Melty qui a innové avant les autres avec un outil qui aidait à choisir un titre (robotisation du journaliste) : ça n'a pas décollé mais parce que contenu pas intéressant. Quand bien même c'est bien équilibré pour faire du bon titre, ça n'est pas nécessairement ça qui permet de bâtir de l'audience. J'ai jamais rencontré d'outil miracle même si Tik Tok montre qu'un outil algorithmique fonctionne bien pour du divertissement. BuzzFeed a été optimisé pour que ça se fusionne bien avec les réseaux sociaux.

Les données c'est quelque chose que j'ai plus vu au Figaro qu'à la Croix : tel sujet a fait beaucoup de clics, on va optimiser et mettre le paquet sur ce sujet. J'ai rencontré récemment quelqu'un qui a bossé dans une boîte de luxe et qui m'expliquait le lien entre la direction artistique et le marketing, et le rapport de force plus ou moins prononcé en faveur d'une direction ou d'une autre selon les boîtes dans lesquelles elle avait travaillé. C'est un peu chez nous le lien entre le pôle rédaction et le pôle commercial. Ça m'a fait penser au fait que tu peux être *data driven* ça je l'ai beaucoup vu au Figaro, limite excessif, et l'inverse total, à savoir une grande liberté éditoriale laissée à la rédaction et une fidélité à sa ligne éditoriale quitte à délaisser l'impératif de remplir certaines conditions.

Mon passage au Figaro m'a beaucoup instruit sur le sujet. Sur la *Homepage* du Figaro, ils republient régulièrement des articles qui ont bien marché par exemple, des trucs « à gros sabots » qui ont fait gagné quelques abonnés. C'est comme écouter dix fois le même CD, c'est pas toujours très riche. En revanche, là où le Figaro est organiquement bon c'est dans le traitement d'une actu : dans les 2-3 heures qui suivent la transmission d'une actualité, il y a un « rebond » anglé produit par le service actu/web, bien fait. Comme c'est le sujet qui va intéresser les gens dans la journée, ils vont cliquer dessus et c'est gratuit ou Premium. Et ils n'ont pas besoin d'un indicateur « robotique » pour savoir que le sujet va intéresser : ils regardent l'AFP, les matinales, ils sont capables en tant que journalistes de hiérarchiser l'information, et de capitaliser dessus en faisant plusieurs sujets.

Après le Figaro allait parfois trop loin : il y a des télé partout au cœur de la rédaction avec, qui diffusent en permanence BFM avec sur le côté des panneaux avec les grands indicateurs comme le papier qui a fait le plus d'audience. La data est au cœur de la rédaction, je trouvais ça excessif. On pense ce qu'on veut de BFM mais c'est le pouls de l'information « politicienne » or à la Croix on peut trouver ce type d'information « un peu sale ». Est-ce l'actu peut être matière à polémique ? Oui un peu quand même. En résumé le rapport à l'actualité est différent. Le Figaro dit faire du journalisme « de combat ».

On ne sait pas trop faire ça à La Croix. Alors il y a quatre fois plus de journalistes au Figaro mais c'est aussi une affaire d'identité : nous on a tendance à faire un seul papier là où le Figaro en fait quatre, on a tendance à vouloir faire des papiers un peu « globalisant » ce qui est impossible à seulement 130 lignes. On a aussi tendance à être à J+3, à ne pas se précipiter. C'est ce qui fait qu'on est apprécié par certains de nos lecteurs mais (on passe à côté de certains sujets) Zemmour par exemple on aurait dû traiter ; certains lecteurs ont vu dans le non-traitement du sujet de la sagacité de la part du directeur de la rédaction « ça n'est qu'un ballon d'hélium qui va vite éclater » mais bon le phénomène a continué.

C'est un autre débat, cette trop grande retenue sur ce qui peut être qualifié « d'emballement médiatique » mais ça explique pourquoi on ne rebondit pas sur l'actualité.

Pas mal de marge de manœuvre à la Croix. Pour l'instant, on prend juste la température de l'eau, on ne veut pas perdre notre âme.

Je suis allée voir Pauline, responsable SEO, en début de semaine parce que je savais que le sujet de la corruption en Ukraine allait monter, moi j'ai fait un papier sur les cuisines de l'armée (et interviewé une personne par la suite soupçonnée de corruption), je lui ai demandé s'il fallait rajouter ce papier : elle m'a dit ce qu'il fallait écrire, et pour quelle heure, pour que ça fasse de l'audience.

On y a la culture du « produit fini ». Le site n'est pas très vivant, pas assez alimenté, et contrairement à d'autres rédactions (par ex. le Figaro) le POC est dissocié du web, ça n'a aucun sens.

Il y a encore une certaine inertie. Une rédaction doit pouvoir « prendre le pouls » d'une certaine actualité politique, même celle qui est traitée par BFM. Il y a eu débat aussi au Figaro lorsque ça a démarré, notamment sur le fait de produire de l'info payante ou gratuite (pour attirer le lecteur).

Là dernièrement j'entends quand même un peu bruire, par ex. le sujet Kayne West prend de l'ampleur il faudrait peut-être le traiter, mais il y a une réticence à faire du « putassier » alors que c'est de l'info. S'il y a bien une chose sur laquelle la Croix peut élever le débat c'est sur de l'information populaire, qui intéresse le public. Donc pour l'instant, « beaucoup de lumière mais peu de chaleur ».

Attention à la tentation de reproduire un article qui a bien marché

On a la tentation très *print* de « on va faire un papier qui fait le tour de l'actu ». Intéressant : pouvoir rebondir sur le Web avec un article *print*, avec un angle différent. Sur le *print*, rigidité des formats, sur le Web des conte nus plus flexibles, qu'on peut actualiser même au fur et à mesure d'une journée. Nous on n'enrichit pas du contenu déjà écrit.

Bien faire le choix de la nomenclature

En fait la question c'est dans quelle mesure les Impératifs économiques et commerciaux du journal pèsent sur nos choix éditoriaux. Ça évacue la dimension technologique mais il me semble que c'est bien la problématique centrale. Et ensuite l'angle c'est le surgissement des data et l'usage qu'on en fait. Un indicateur phare : le nombre d'abonnés, il est impératif pour La Croix (comme pour d'autres journaux) de garantir un certain niveau d'abonnements. Mais il y a d'autres données à analyser par ex. le nombre de visites uniques. Et le niveau d'abonnement n'est pas non plus un but en soi, c'est un des moyens pour faire tourner la boîte. Le surgissement de la data à La Croix est d'ailleurs un symptôme de la tension entre l'économique et l'éditorial. C'est aussi un symptôme de notre recherche entre que veut le public et quelle est la place du journal dans la vie publique. Comment, dans un environnement informationnel changeant, La Croix reste présente dans l'information ?

Pour contrebalancer, je constate quand même un volontarisme de la part de la rédaction en chef, on a commencé avec « la Mine des datas » sur le Cloud, les cafés data mensuels.