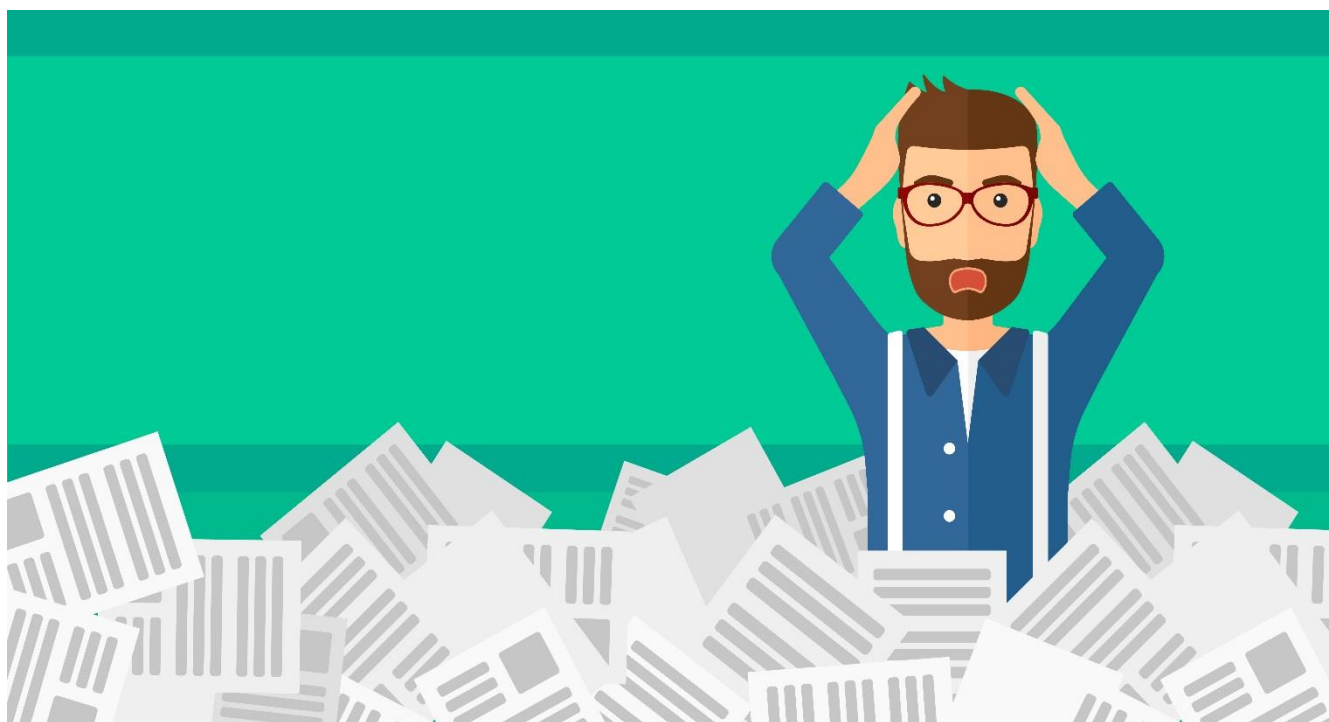


Retranscription écrite des oraux des intervenants
du colloque

**« Journalistes sous pression,
démocratie en tension »**

Organisé en partenariat avec le SNJ



Introduction par Jean Claude DELGENES, Président Fondateur du Groupe TECHNOLOGIA

«Le métier de journaliste reste une aspiration profonde qui parle aux jeunes générations. Métier vocationnel par excellence, il n'en reste pas moins que la profession est en grande souffrance, en raison des profondes mutations qui vont vous être exposées par chacun des intervenants, que je tiens à remercier de leur présence. Je tiens également à remercier les nombreux participants-présents qui ont fait le déplacement, dans ce cadre magnifique de la Mairie de Paris.

Mais précisons-le, nous n'organisons pas ce colloque simplement pour émettre une plainte ou une dénonciation impuissante. Nous pensons collectivement que ce métier a un avenir et dans le rôle qu'il occupe d'auxiliaire de la démocratie, il apparaît indispensable de restaurer le magistère des journalistes.

A l'heure des *fake news* à grande échelle aux manipulations les plus subtiles, le rôle essentiel du journaliste est en train d'être redécouvert. Sans cette fonction, la démocratie ne peut survivre. Un monde sans journaliste serait un monde où les puissances de l'argent et les politiques, les sectes et les militaires façonneraient les données pour mieux contrôler les âmes. Un monde où le mensonge serait permanent et où le citoyen devenu objet perdrait son statut d'être pensant. Un monde où les principes de l'intérêt général seraient remisés au profit d'intérêts particuliers parfois cachés. Hannah ARENDT nous explique dans les *Origines du totalitarisme* que « *quand une communauté se lance dans le mensonge organisé, [...] quand on a tendance à transformer le fait en opinion et à refuser les vérités de fait [...] alors on détruit la réalité du monde commun.* ».

Le journaliste - indépendant, chercheur de vérité - recoupe les données, travaille au plus près de la vérité. De ce travail, de cette exigence, de cette indépendance, va naître une information. Une donnée n'a pas ce statut d'information ; seules les informations calibrées, recoupées, validées par le journaliste peuvent permettre à un citoyen de penser le réel et donc la réalité du monde commun, en lui permettant de se forger sa propre opinion.

Nous sommes entrés dans une société où des millions de personnes publient chaque jour des données sur les réseaux. Dès lors, qui doit donner le "la" ? Qui doit être à la source des repères ? Qui doit hiérarchiser cette information ? La réponse semble évidente ! Seule la fonction de journaliste dans toute son indépendance peut être la source d'une information "sûre et qualifiée".

Les "Gilets Jaunes", en s'en prenant aux journalistes, se sont trompés de combat et il semble d'ailleurs qu'ils aient compris cette erreur. Les journalistes-pigistes, faut-il le rappeler, gagnent en moyenne un peu moins de 1000 euros par mois pour un travail très conséquent. Certains nous disent que les "Gilets Jaunes" voulaient s'attaquer aux propriétaires des médias qui, selon eux, organisent la désinformation et menacent la démocratie.

Cette question de l'indépendance des rédactions n'est pas nouvelle. Dans notre première étude en 2011, concernant l'évolution de cette profession, nous avons noté avec intérêt que la censure qui existe et qui parfois contraint le journaliste à ne pas vivre son métier avec la qualité qu'il voudrait, ne se trouve pas là où l'on croit. La censure

nous disait les milliers de journalistes ayant répondu à notre enquête, se trouvait plus dans leurs conditions de travail, qui ne leurs permettaient pas toujours et de moins en moins de valider (en les recoupant) les informations ou de procéder à des investigations plus approfondies. Les conditions de travail sont donc essentielles dans l'exercice de ce métier. Il est vrai que les journalistes nous expliquaient aussi alors que l'auto-censure jouait beaucoup, malgré tout. Les journalistes pour ne pas se trouver en difficultés tentaient de louvoyer pour éviter de marcher sur les périmètres économiques de leur actionnaire. Au-delà de ces états de fait du contrôle de la presse et des médias par des milliardaires qui cherchent, ainsi, dans leur stratégie d'influence à occuper des espaces de communication, il n'en reste pas moins que les sociétés de rédaction veillent et que les journalistes en grande majorité, conscients des risques, font avec pour produire une presse et des supports audiovisuels qui demeurent de qualité.

Dans notre étude, nous démontrons que le temps de travail des journalistes et pigistes dépasse les amplitudes horaires normales des autres professions. Une amplitude, qui de plus, se combine avec une intensité de travail peu commune. Autrefois, le journaliste rendait son papier ou son interview ; son job était achevé. Désormais, il doit aussi rédiger un autre support pour le site internet et, au-delà de cette rédaction, pour le web ; il peut lui être demandé aussi de prendre des photos, des vidéos, de créer des Podcasts. Le journaliste de la presse écrite et celui de l'audio-visuel sont devenus le "couteau suisse" de l'information. Le rythme tendu, le challenge permanent, la course pour tenir les délais font que la profession souffre et se débat. Une bonne partie envisage la fuite.

Plus d'un tiers sont en train de quitter le métier.

Cette évolution du métier est très préoccupante. La profession, qui a bien vécu jusqu'au début des années 2010, se trouve confrontée à de nombreuses mutations qui font que le travail devient de plus en plus subi. Cette profession "de choix" débouche sur une servitude forte. C'est ce que nous allons analyser ensemble avec les différents intervenants.

Je voulais, dans cette introduction, souligner aussi que les évolutions les plus importantes à terme pourraient venir de la "généralisation des robots", vers 2021/2022. Les technologies sont de plus en plus en capacité de rédiger des papiers. Les outils / robots sont utilisés pour élaborer des synthèses très techniques, documents très froids, papiers résumant les faits rien qu'avec des algorithmes, papiers automatiques qui pourront représenter à terme 30% de la production éditoriale. Les secteurs les plus concernés par cette nouvelle pratique sont les résultats sportifs et les résultats électoraux. Aux USA, par exemple, certaines rédactions ont pu faire écrire des papiers avec de l'IA sans qu'aucune différence réelle n'apparaisse aux lecteurs...

Ainsi, Les Echos ont récemment publié un article « *Comment les robots ont modifié la presse américaine* ». Cette approche pose de nombreuses questions sociétales :

- Information ?
- Désinformation ?

Tous les éditeurs, aujourd'hui, réfléchissent à l'introduction de l'IA comme pour le Wall Street Journal. De lourds impacts sur l'emploi, dans les cinq prochaines années, sont à redouter.

Les journaux, en France, sont à la recherche de plus d'émotion. Les journaux Outre - Atlantique présentent seulement *a contrario* les faits, tous les faits, rien que les faits.

Quoi qu'il en soit, nous assistons à une modification du rapport à l'information :

- Une structuration de l'information par les machines,
- Les Métiers changent et les journalistes doivent prendre beaucoup plus de recul.

L'information n'a jamais été aussi importante ; ce qu'il manque, ce sont des repères.

Demain, les lecteurs et les auditeurs chercheront une fiabilité dans l'information. Ils rechercheront l'information juste et pertinente, c'est-à-dire l'information préalablement vérifiée, qui leur parvient à temps – sans perte de délai.

Se mettent en place des Eco-Systèmes favorisant la lutte contre la désinformation. Rendre ses lettres de noblesse aux journalistes et servir la liberté de penser donc la qualité de l'information, voilà l'importance de ce colloque. »

Partie 1 : Le Journalisme en crise : une profession en souffrance

Marc CHAUMEIL, pigiste, photographe pour Libération et Le Monde

« Il y a eu une imposition de nouveaux tarifs de la part de la direction des journaux. Une indexation des tarifs sur la baisse des ventes.

Mais eux, les dirigeants, ont-ils réduits leur salaire quand les ventes des journaux ont baissé ? Non !

Cette baisse imposée des salaires assène aux pigistes, trois coups au moral :

- La **culpabilisation** : le pigiste se demande s'il a démerité ;
- L'**isolement** : moins sollicité, il voit beaucoup moins ses collègues journalistes ;
- La **déchéance financière**.

Il y a quelque temps, j'ai été en contact avec un reporter. Il y a quelques années, ce professionnel gagnait très bien sa vie. Avec 3-4 reportages par semaine, il n'y arrive plus. Il n'a même plus les moyens de mettre de l'essence dans son scooter pour venir me voir. Le souci est qu'il n'y a pas de réelle communauté entre les journalistes pigistes. Chacun réagit à la mesure de ses peurs. Baisse des piges ? J'accepte, je ne peux pas me permettre de me fâcher avec la main qui me nourrit. J'ai demandé que mon ancienneté soit reconnue. J'avais auparavant 2 pages dans ce magazine. Ils ont reconnu mon ancienneté en augmentant mon salaire. Puis, j'ai vu mes commandes baisser et désormais je ne suis plus qu'à une seule page. La baisse des piges doit être gérée par les dirigeants des journaux. Certains dispositifs existent, mais les pigistes ne les connaissent pas. La précarité extrême peut conduire à des situations dramatiques. Il faut en parler collectivement, trouver des solutions. »

Dominique PRADALIE, Responsable du SNJ National

« Des aides à la presse existent, plus de 2 milliards lui sont attribués chaque année. Ces sommes devraient être allouées en fonction du traitement des pigistes. Comment payez-vous les pigistes ? Est-ce une gestion normale ? La souffrance au travail c'est de ne pas pouvoir réaliser les objectifs que l'on s'est fixés. La souffrance est banalisée, visible et acceptée. Le déni du travail des journalistes. Il y a une fragmentation de l'activité. Il y a une multiplication des poly-tâches qui sont décidées et ordonnées. La profession ne peut ignorer ce qu'elle vit. Macron l'a, en plus, décrédibilisée avec la déclaration du 24 juillet dernier, selon laquelle la presse et les journalistes ne rechercheraient plus la vérité. Il y a aussi de multiples lois sur le renseignement. La loi de 2015 ou sur le droit des affaires, autant d'attaques contre le métier de journaliste. Heureusement, il y a de bonnes nouvelles. La décision de Conforama qui vient d'être déboutée de toute son action contre le magazine Challenge, qui avait révélé sa mise en sauvegarde, ce qui avait été repris par l'entreprise comme une attaque à la loi sur le secret des affaires. Nous sommes entrés dans un contexte de violence extrême. Au moins 100 journalistes ont été interpellés, empêchés de travailler. Les journalistes ne cessent de subir des insultes et des attaques. Les "Gilets jaunes" ont fait tardivement la part des choses entre les journalistes et les médias qui les exploitent. Le laminage de la profession se fait. Il y a peu de réactions de la part des dirigeants pour protéger les journalistes et pour porter la contradiction. En revanche, je suis moins pessimiste que l'an passé. La profession s'interroge, les français aussi à la suite de toutes ces "fake news". Nous militons au SNJ pour une reconnaissance juridique de l'équipe rédactionnelle. Cette solution déjà adoptée par un bon nombre de pays ne coûte pas grand-chose, mais il faut un véritable courage politique pour la porter. Si les gouvernements actuels ne sont pas détournés de ces questions, cette proposition se doit d'être installée pour tous les médias. »

Partie 2 : Quel modèle économique et social pour les médias à l'ère du numérique ?

Pascal LABLANCHE, spécialiste de l'information et des médias, enseignant à l'ESSEC

« Philippe Meyer, qui oscille entre le statut de chercheur et de prophète auto proclamé, annonce - en 2012 - la fin des journaux imprimés pour 2043 ! Avec en toile de fond la question de savoir si le web sera le fossoyeur de l'imprimé. La réalité n'en est pas moins aussi inquiétante qu'enthousiasmante dans une vision très manichéenne qui, d'un côté, voit cette presse et ses journalistes qui ont construit les fondamentaux de l'information subir les coups de boutoir interminables d'une révolution numérique réservant chaque jour un peu plus de surprises. Et de l'autre côté, cette information qui n'a jamais été autant consommée, autant demandée, mais aussi tronquée ou encore détournée.

Derrière ce paradoxe d'évidence, 3 constats nous placent à la frontière de la socio-économie loin de l'ère hiérarchique que nous avons pu connaître.

Premier constat : une déflagration économique indéniable pour les éditeurs

La déflagration a modifié l'écosystème de l'information, en profondeur. Et au-delà des oscillations mensuelles des courbes d'audience, l'analyse sur une longue période s'apparente à un désastre industriel avec :

- Une érosion structurelle des diffusions, depuis 2000 ;
- Un lectorat, qui vieillit par effet générationnel, une fidélité remise en question ;
- Un recrutement d'abonnés *print* de plus en plus cher, des abonnés digitaux, qui émergent, mais qui ne représentent pas encore la règle ;
- La concurrence effrénée de tous les organes d'information ;
- Des inélasticités prix / diffusion remise en question ;
- Fin d'un cycle effet prix / volume ;
- Tendance baissière de la publicité ;
- Transfert et baisse générale avec effet de massue sur le résultat des éditeurs ;
- Une publicité digitale captée à 92 % en France par les GAFAM.

Nous assistons à la fin de l'ère hiérarchique et prévisible de l'imprimé.

In fine, car même si nous le savons collectivement, les chiffres donnent le vertige, la presse au global :

- - 35 % de CA total en euros courants, depuis 2000 ;
- PQN : -60 % en € constants ;
- Presse gratuite d'information, qui ne gagne toujours pas d'argent en cumul ;
- PQR, qui s'affiche à -30 % en € constants ;
- Presse magazine et la presse professionnelle perdent elles aussi entre 30 et 50 % ;
- Presse de PA : elles ont disparu du scope, en étant divisé par 10.

Il s'agit d'un tsunami économique pour les éditeurs, des conséquences d'évidence pour les collaborateurs, qui ont façonné pendant des décennies ces firmes.

Second constat : une dynamique concurrentielle renforcée

Le monopole de l'information s'est déplacé dans une dynamique concurrentielle frénétique avec l'essor des chaînes d'information, l'explosion des sites *pure players*, le développement des fils d'information des réseaux sociaux et le partage de l'information entre les individus.

Ce marché est devenu un véritable "*Far-West*" comparable au phénomène existant lors de la création d'un nouveau marché, à l'instar des radios, il y a quelques décennies. Pour autant, au casino de l'information en ligne *pure players*, il y a beaucoup de joueurs et très peu de gagnants, beaucoup de sites ne sont pas rentables et ne le seront pas à périmètre constant malgré des levées de fonds significatives (Slate, Atlantico, etc. sans compter ceux qui sont déjà morts comme Backchich), les stratégies du tout gratuit étant vouées à l'échec, dès lors que l'on modélise les recettes par internaute.

Quant aux chaînes d'information, la rentabilité est en berne et la seule exception est le groupe BFM qui affiche un résultat net positif à près de 8 M€, alors que ses homologues

sont en perte. Les autres vecteurs devenus des fils d'information tirent leur profit dans une stratégie dite de passager clandestin...

Dans cette modification de la dynamique concurrentielle, est venue s'immiscer une modification des usages, la baisse de la lecture, l'essor considérable de la vidéo, et l'arrivée des *podcasts*, prochain *Eldorado* informationnel. Le tout dans une économie dite de l'attention, celle qui fait que dans une journée de 24 heures à près de 50 sollicitations médias, le consommateur doit arbitrer entre la lecture, la télévision, les vidéos, les jeux, les réseaux, etc. Red Hasting confirmait, il y a encore quelques jours, que son principal concurrent était Fornite.

Troisième constat : des initiatives aussi passionnantes qu'angoissantes, perturbatrices d'un marché

Un marché ne vaut que par son innovation ; sinon, il se flétrit et meurt.

Les marchés de l'information subissent eux aussi des révolutions permanentes avec des initiatives qui fleurissent chaque mois. Et pas des moindres : des sites dédiés spécifiques, locaux, nationaux, très consubstantiels du cœur de métiers (*brief me, Jol Store, le 4 heures, Spicee, Vice, Politico, les Jours, MarsActu, myvideoplace, etc.*), des kiosques numériques avec des modèles du néerlandais *Bendle* ou du suisse *Timoty* ; des acteurs comme *Loopsider*, ce média vidéo uniquement disponible sur les réseaux sociaux. Certains vivent, d'autres survivent, voire meurent.

Du côté publicitaire aussi, les initiatives ne manquent pas à l'ère de la disruption. Il est possible d'acheter en live (le *Shoppable ads*) grâce au *flash code* apparaissant sur un écran de télévision comme le test NBC à l'occasion de Roland Garros. La publicité native, très appréciée des éditeurs, qui pourrait croître de 200 % à l'aune de 2020, s'avère 8 fois plus efficace. La publicité digitale capte d'abord les euros avec des scores d'attention 2 fois plus faibles par rapport à l'imprimé, mais pas de bascule significative dans les prochaines années.

Avec 92 % de part de marché en France, les GAFAM trustent tout espoir de gain significatifs dans ce domaine.

L'intelligence artificielle

On assiste à l'apparition de textes générés par des robots, *Syllabs* n'est pas à son coup d'essai. Au Monde ou chez France Télévisions, Associated Press publie de son côté 3700 papiers robotisés par trimestre. La Veille journalistique propose aux lecteurs de personnaliser sa veille (FLINT), voire d'analyser et scruter le web pour y déterminer les futures informations naissantes. La recommandation d'articles au lecteur à l'instar de Netflix ou d'Amazon a augmenté de 70 %. Cela se traduit par la retranscription d'interviews ou de vidéos avec la *start up Trint* ; les *Chatbots* pour dialoguer avec le lecteur. Mais aussi, la lutte contre les "Fakes news" ou les vidéos truquées avec des outils comme *Truepic* ou *Tineyes*.

L'IA fait donc son entrée en fanfare, même si à ce stade nous sommes encore plus proches des algorithmes ; le tout associé à des levées de fonds significatives, dépassant le chiffre d'affaires de certains éditeurs.

Toutes ces initiatives sont à la fois géniales et révélatrices d'un marché dynamique, d'un marché suffisamment intéressant pour qu'elles s'y développent, un marché suffisamment prometteur pour une nouvelle création de valeur.

Mais pour autant, elles sont d'inévitables perturbateurs de situation, des catalyseurs de décroissance, des capteurs de clients, des destructeurs de valeur à l'ancienne - bien souvent synonymes de destruction d'emploi et/ou de transfert d'emplois, des "disrupteurs" de modèle.

Alors, comment un secteur industriel peut-il absorber une telle déflagration sans casse ? Comment limiter la décroissance tout en se renouvelant ? Comment transformer son modèle dans une dynamique d'acceptation de la destruction visant à une nouvelle création ultérieure ?

Des questions d'autant plus perturbantes, qu'on retrouve le même schéma avec les mêmes ressorts dans d'autres médias comme la musique, l'histoire nous confirmant qu'il a fallu 20 ans pour transformer ces marchés.

Et maintenant la télévision, les jeux-vidéos, et c'est tout le paradoxe des sous-jacents économiques qui gouvernent ces marchés, qui accélèrent ces destructions de valeur, mais qui servent aussi de base de reconstruction dans des stratégies d'innovation contrainte.

Avec *in fine* les mêmes séquences : une pression sur les chiffres d'affaires des éditeurs, sur les marges, la trésorerie, le résultat et la structure financière, une pression sur la capacité de financement & la rentabilité, car n'oublions pas que sans rentabilité pas de développement, sur les coûts et les ressources avec des ajustements drastiques sur les ressources humaines, première variable des industries à forte valeur ajoutée intellectuelle.

Ajustement contraint au risque de disparaître, étant entendu que sans rentabilité, les firmes ne peuvent survivre, ce qui en l'espèce pose aussi la question ouverte de la nature même de leurs modèles capitalistiques dans un univers en transformation.

Et si l'équation de valeur vire au cauchemar, la question qui hante est alors de savoir s'il existe encore dans ce contexte des lueurs d'espoir...

Assurément oui ! Et ce n'est pas simplement une volonté d'optimiste, mais une réalité qui reposent sur des sous-jacents économiques qui régissent l'écosystème médiatique.

1/ D'abord parce que l'information n'a jamais autant été consommée et demandée par le citoyen comme la musique à plus de 75 %. Et quel que soit le vecteur, l'information reste un enjeu démocratique essentiel, de la *commodity news* au papier d'enquête qui justifierait le prix Pulitzer, elle n'a pas disparue. Le bien - au sens littéral ou au sens économique du terme - existe toujours. Et c'est le premier point essentiel.

Or, dans ce "Far West" informationnel, le journaliste n'a jamais eu autant de rôle à jouer. Et l'essor des "Fakes news", leur profusion conduit à remettre en perspective le nécessaire rôle des maîtres de l'information, des détenteurs de ce magistère en capacité de servir de filtre. D'autant que les géants du numérique se heurtent désormais à la défiance des opinions et à l'hostilité des États. Les journalistes sont au sens économique l'avantage concurrentiel de la firme, avantage qui repose sur la propriété intellectuelle.

Et si les algorithmes modifieraient le travail des journalistes en les déchargeant de tâches sans valeur ajoutée, ils deviendront aussi un outil complémentaire de la fonction et qui seront, générateur de temps pour renforcer le travail en profondeur, permettant de renforcer la valeur première de l'avantage concurrentiel.

2/ Ensuite, parce que les acteurs de l'ancien monde - comme on les qualifie encore à tort - regorgent d'idées, d'initiatives et de talents. Quid du *NYT* avec ses 3,5 millions d'abonnés numériques ? du *Washington Post* ? Quid du *Figaro* ? du *Monde* ? Deux groupes, qui sortent du lot en matière de choix stratégiques. D'Axel Springer, Outre - Rhin, qui investit 10 M€ dans ses contenus digitaux avec 70 % des revenus, qui sont désormais numériques. De Schibsted, qui a déjà fait sa mue numérique sans disparaître. Et d'autres encore. Les transformations réussies ne sont pas un vain mot.

3/ Enfin parce les fondamentaux, qui gouvernent l'écosystème économique de ce bien pas comme les autres, n'ont pas disparu. Et qu'en l'espèce les mécanismes sous-jacents permettent d'anticiper les prochaines étapes, de l'innovation nécessaire à la consolidation défensive et donc au regroupement des éditeurs, des stratégies d'abonnements aux solutions de paiement numérique avec, par exemple, *Celeraone*, des stratégies de marque aux contorsions identitaires imposées, des réorganisations humaines à la formation obligée aux refonte des systèmes de production et de distribution, de la restructuration des dettes aux modifications capitalistiques pour assurer la stabilité des stratégies, de la diversification plus ou moins poussées, selon les cas (des produits éditoriaux aux e-commerces, en passant par le *brand content*, les *newsletters* ou les magasins), sans oublier les facteurs exogènes aux éditeurs eux-mêmes - comme les règles fiscales, le système de distribution et d'autres encore. Avec au cœur du changement, l'avantage concurrentiel du bien, sans lequel l'éditeur ne peut tenir ses ambitions, ne peut se transformer.

Il existe, à ce jour, divers tiroirs qui répondent dans leur contenu aux exigences de demain. Il n'en reste pas moins *in fine* que dans cette économie, la recombinaison des attributs de valeur des univers informationnels anciens et nouveaux, qui définissent l'offre de référence d'un marché, est essentielle avec comme principal avantage concurrentiel, la propriété intellectuelle reposant exclusivement sur les journalistes.

Alors bien entendu, et on ne peut le nier, derrière les espoirs, le fantasme d'un jour meilleur se fait attendre. Et il faudra du temps pour que les firmes s'adaptent sans mourir, des capitaux pour assurer la pérennité des décisions stratégiques et le temps des développements, de la résilience pour accepter l'inacceptable, comme des fermetures de titres, voire des faillites d'entreprise, de la formation renforcée pour assurer le renouvellement des savoir-faire et des compétences, au regard de nouveaux objectifs.

La transformation d'un marché ne peut malheureusement pas se conduire par incantation ; il lui faut du temps, des stratégies claires, des capitaux et une agilité d'évidence ! La musique a mis deux décennies...

Pendant ce temps, une à deux générations de salariés, de collaborateurs se trouvent prises dans cette déflagration, subissant ces assauts répétés et dévastateurs, nourris par l'espoir de ce qu'ils ont construit puissent renaître sous une autre forme.

L'information et le journalisme sont nés le jour où les nouvelles ont été offertes, créant ainsi un marché au sens économique du terme, au 19^e siècle, grâce à l'arrivée des rotatives et de la consécration de la liberté de la presse. Et avec le numérique, nous sommes à la veille d'une renaissance comparable à l'apparition de l'écriture ou à l'invention de l'imprimerie.

Le marché se transformera avec ses nouveaux acteurs, ses nouvelles règles, comme n'importe quel autre marché et conservera ses sous-jacents, puisque le bien n'a pas disparu. Ce qui constitue l'ADN de l'information, le média d'information puisera alors

son avenir dans son passé, avant que la publicité et les petites annonces n'envahissent les journaux, redonnant à l'information ses lettres de noblesses.

Le contenu sera de plus en plus à forte valeur ajoutée, avec une information profonde, riche et travaillée, berceau d'une nécessaire démocratie qui perd de sa vitalité sous le feu des tweets ravageurs, des invectives des réseaux sociaux et de certains jugements hâtifs.

Tous ne seront pas élus, le faire croire serait une illusion, mais ce qui a fait leur existence demeurera, étant entendu que l'utopie d'un monde où tous seraient journalistes, grâce aux réseaux sociaux, conduirait au cauchemar d'un monde sans journalistes, à la désinformation, au sens littéral du terme.

Aussi, entre les nostalgiques d'un ordre révolu qu'il convient d'oublier en douceur et les ayatollahs du déclin qui imaginent déjà la fin des journaux, confondant la subtilité imposée par la séparation du support et du contenu, il y a à ce jour une autre voie sous la bienveillance de Peter Druker, qui nous rappelle que « *La meilleure façon de prévenir l'avenir, c'est de le créer* ». Et ce prochain monde ne se créera pas sans ceux qui en font la valeur. »

Louis DREYFUS, Président du Directoire du journal Le Monde

« Les rythmes de travail ont changé. Une très forte accélération pour organiser le droit à la déconnexion se met en place. Nous avons développé des réponses organisationnelles. Nous avons aussi recruté une équipe, à Los Angeles. Le projet étant de gérer en fonction du respect des équilibres et des contraintes rédactionnelles. Nous avons voulu cesser de trop solliciter les journalistes qui devaient récupérer. Quand j'ai pris la Direction de ce groupe, nous avons fait le pari d'un projet commun. Ce projet a été présenté et débattu avec les journalistes qui ont décidé de nous faire confiance. Depuis lors, les investisseurs ont mis de l'argent, mais ils ont aussi imposé la contrainte d'être à l'équilibre et de s'auto-financer. C'est ce que nous faisons. Les modifications des usages ont été très perturbantes pour les journalistes, mais aussi pour les éditeurs. Les éditeurs, avec la survenance du web, ont fait l'erreur de donner l'information gratuitement aux GAFAM. Les éditeurs redoutaient de passer à côté des jeunes générations. Nous pouvons donc dire merci à *Spotify, Netflix*, car ils ont réhabilité le fait de payer pour accéder à un service de qualité et reconnu comme tel. Nous avons au Monde privilégié la qualité ; c'est essentiel d'avoir une équipe de rédacteurs et de journalistes de très bon niveau et en nombre suffisant. Pour ma part, j'ai toujours misé sur l'équipe de journalistes. Quand je suis arrivé, il y avait simplement 310 journalistes ; nous sommes aujourd'hui à plus de 450. Cette offre de qualité permettait de tirer les abonnements numériques, qui sont au rendez-vous. Nous avons dû nous adapter et supprimer le métier d'imprimeur -en interne- qui ne se justifiait plus. Le redressement a été possible, grâce à l'engagement des journalistes. La gestion des talents n'est pas évidente. En effet, il faut offrir à la fois une assurance et s'adapter à de multiples évolutions, comme, par exemple, un déménagement. Toutes ces transformations sont des anxiogènes. Dans ce cadre de la gestion des talents, la formation ne doit pas être accessoire, mais elle doit entrer dans une logique de transformation. Nous avons rénové, transformé et, aujourd'hui, nous commençons avec la montée des volumes

des abonnements numériques. Le premier vecteur de développement est le contenu. Plus le contenu est exclusif, plus le contenu est de qualité, plus les lecteurs s'abonnent et sont au rendez-vous. Cette spirale est saine. On dépend beaucoup moins de la publicité et quand les journalistes vivent le redressement, ils comprennent que c'est lié à leur travail. La question des abonnés étant résolue, un modèle apparaît. Il faut aussi récupérer la publicité qui va à plus de 90% aux GAFAM. Les décisions récentes sur le plan européen devraient nous permettre de rééquilibrer et de pouvoir obtenir des volumes financiers non négligeables. Cette évolution fait que l'on pourra aussi revaloriser le travail des journalistes. J'ai proposé à David Assouline, qui est le sénateur en charge du dossier, de partager cela entre les éditeurs et les journalistes. La propriété intellectuelle doit être, en effet, partagée. Les actionnaires, qui ont fait l'erreur de s'attaquer trop violemment aux rédactions, ont été incapables de résoudre cette équation. C'était une erreur de management. Les supports presse ont alors tous pratiquement disparu. »

Patrick ROGER, Journaliste, Rédacteur en chef de Sud Radio

« Les journalistes sont condamnés à un changement permanent. Je distingue plusieurs vagues :

- 1985 : La diffusion par satellite. Cette évolution a touché de plein fouet les petites radios émettant en local. C'était cela au début de ma carrière.
- 1995 : Le web est arrivé. L'erreur soulignée par Louis Dreyfus a conduit à libérer les contenus pour les offrir aux plateformes des GAFAM. Mais la publicité demeurait chez eux. Ensuite, les lecteurs habitués à la gratuité ont eu le plus grand mal à considérer nécessaire de payer l'information.
- 2007 : Arrivée des smartphones et des plateformes numériques.
- 2015 : Emergence de la vidéo sur les smartphones. Cette dernière évolution est considérable, car les jeunes générations ne lisent plus autant, et regardent bien plus la vidéo et l'image.

Ces évolutions ont perturbé largement les modèles économiques, même si la PQR sera frappée avec retard. Le secteur vieillit, l'adaptabilité se fait avec de nombreuses difficultés. Ce que l'on voit apparaître désormais, ce sont des blogueurs. Ce sont eux qui, avec des moyens indépendants (caméra, site indépendant...), remontent de l'information. Elle est désormais moins structurée verticalement qu'auparavant. Avant, les agences de presse, les grands médias, donnaient une information de qualité qui descendaient ensuite sur tous les autres médias. Désormais, ce qui apparaît avec les sites indépendants et les blogueurs, ce sont des remontées de l'information. Une des sources pour la presse est la distribution. Il y a peu, il m'était impossible de trouver un kiosque à journaux dans New York. Je suis d'accord avec Louis Dreyfus et le SNJ, la crise peut aussi se mesurer au fait que les politiques expriment un grand détachement pour les médias traditionnels. Pour eux, l'opinion ne se fait plus à ce niveau. La question de l'adaptation est essentielle. Je connais de très bons reporters qui, à plus de 50 ans, ne trouvent plus de travail. Certains quittent même le métier. Pour ma part, j'ai été contraint de créer ma propre boîte. J'ai travaillé sur un bon nombre de médias : France

Inter, France Info, TF1... Je me suis adapté. Les journalistes, comme l'a dit Louis, ont encore, malgré tout, un grand rôle à jouer. Je veux rester positif, même si je vois plus de négatif dans les évolutions à venir. Il faut être honnête, si nous n'avions pas les actionnaires qui mettent de l'argent dans les médias, quelle presse aurions-nous ? Il faut bien entendu préserver l'indépendance et veiller à la santé des journalistes.»

Partie 3 : Comment préserver les grands équilibres et les métiers du journalisme ?

Les enjeux du dialogue social pour construire le métier des journalistes de demain

Olivier KUHN, Directeur de mission Technologia Expertises

« La récente réforme du Code du Travail a profondément modifié les principes du dialogue social et le fonctionnement des instances représentatives du personnel. Avec l'inversion de la hiérarchie des normes, l'accord d'entreprise peut, sous certaines conditions et limites, devenir l'outil normatif central régissant l'organisation du travail au sein des entreprises, au-dessus de la Branche et du Code du Travail même.

Avec la fusion des instances représentatives du personnel, les fonctions de réclamations individuelles et collectives (délégués du personnel), économiques (Comité d'entreprise) et de conditions de travail (CHSCT) sont désormais rassemblées au sein d'une instance unique, le Comité Social et Economique (le CSE). Si, selon les analyses, la représentativité des salariés se trouve renforcée ou affaiblie dans le cadre du CSE, l'articulation avec les organisations syndicales représentatives restent inchangée :

Au CSE d'être informé et de s'exprimer sur les thèmes économiques, sociaux et stratégiques de l'entreprise, aux organisations syndicales de négocier des accords.

Face aux enjeux massifs qui viennent percuter, et les entreprises de médias, et, en leur sein, la profession de journaliste, le dialogue social (information/consultation, négociation) peut être un garde-fou contre, notamment la précarisation et la paupérisation du métier de journaliste, mais aussi un vecteur d'initiative et de propositions contribuant à définir, au sein de la branche, et entreprise par entreprise, les conditions d'exécution du métier de journaliste et d'en garantir les principes fondamentaux.

Il appartient donc au CSE d'investir pleinement son rôle de compréhension des enjeux stratégiques, économiques, sociaux, technologiques, etc. des entreprises de médias et, au travers de ses avis éclairés, fussent-ils consultatifs, de devenir une force de propositions incontournable face aux mutations profondes du métier de journaliste.

Il appartient alors aux organisations syndicales, à partir notamment des données récoltées par le CSE et des propositions en émanant, de négocier, dans le cadre des

négociations obligatoires (rémunération, qualité de vie au travail et égalité professionnelle) et d'accords d'entreprises, afin de co-définir les conditions d'exercice du métier de journaliste et de veiller à sa sécurisation dans ce contexte de profonde mutation. »

Préconisations pour l'amélioration des conditions de travail et une nouvelle gouvernance sociale

Marion DENNEULIN, Experte RH - univers des médias pour le Groupe Technologia

« Nous l'avons vu dans les résultats de l'étude, les journalistes restent très attachés au métier et une très grande majorité d'entre eux (75%) estime avoir la fierté du travail bien fait, ce qui constitue un vecteur central de leur sentiment d'appartenance.

Dans cette perspective, il apparaît **indispensable que les groupes media se donnent les moyens d'assurer la qualité de l'information, ce qui suppose des investissements en formation et de nature technologique :**

- **Développement de dispositifs "anti-fake news" sous diverses formes, notamment la mise en place de plateformes.** Ainsi Libération a mis en place un nouveau service "Check News" pour nourrir une plateforme "anti-fake news" qui permet de répondre à un double besoin. Cet outil permet, d'une part, aux lecteurs de s'y retrouver dans l'océan d'informations qui le submerge, en distinguant ce qui est vrai du faux et, d'autre part, d'éviter le prisme journalistique quant aux choix des sujets traités (votes des lecteurs sur les sujets). Ce type de dispositif permet de ce fait de renforcer la confiance du lectorat en élargissant le spectre des sujets traités et de renforcer le sentiment de prise sur le réel ; il constitue ainsi un outil au service de la citoyenneté. Cet enjeu est majeur pour contrer, notamment, l'image véhiculée par le mouvement des "Gilets jaunes" d'une classe journalistique, loin du réel.
- **Former à l'utilisation des réseaux sociaux et préciser le cadre de leur utilisation, en clarifiant notamment la question de leur intégration ou non au processus d'évaluation.** Cette question aurait toute légitimité à être intégrée au dialogue social.

Il s'agit également de développer l'apprentissage des nouvelles technologies notamment dans le cadre de la formation continue (maniement des big data...) et de mettre en place des rapprochements avec des start-up qui travaillent sur les questions d'IA pour répondre à la demande d'information qualifiée et ciblée. Ainsi, certains groupes comme *Le Monde* et *Le Parisien* ont commencé à mettre en place le recours à l'IA pour traiter les informations reposant sur d'importantes données quantitatives (résultats des élections, par exemple).

Un deuxième enjeu central dans les organisations du secteur des Media tient à l'accompagnement RH et au développement de cette fonction qui a jusque-là eu une gestion de type administration du personnel, alors que les enjeux RH recouvrent une

dimension stratégique. Plusieurs questions centrales impliquent, en effet, cette fonction :

➤ **Face aux incertitudes sur l'avenir et aux très fortes mutations des métiers liés au journalisme, il apparaît indispensable de développer des éléments de prospective en termes de compétences (essor de l'intelligence artificielle, transformation des métiers de l'édition, disparition potentielle de certains métiers type opérateurs de prise de vue et opérateurs du son avec l'accroissement de la polyvalence...) et de mettre en place un accompagnement à la transformation.**

Les différentes missions, effectuées par le Cabinet Technologia dans les médias, révèlent, en effet, une insuffisance d'association des fonctions RH au pilotage stratégique, compte tenu des enjeux précités et d'un mode de management où la dimension "*Animation des équipes et Soutien*" est souvent peu développée. Les promotions aux postes d'encadrement sont effectivement effectuées au regard des compétences d'expertise journalistique et de type éditorial, et non de la dimension leadership. Cette réalité pose de nombreuses difficultés, car les professions journalistiques connaissent des mutations de tous types : organisationnelles (bi-media), technologiques... avec un rapport au temps qui ne cesse de s'accélérer. L'ensemble de ces facteurs fragilise les repères, accroît le sentiment de précarité et expose d'autant plus les salariés qu'il s'agit de personnes fortement engagées dans un métier de type "*vocationnel*".

L'enjeu de santé est donc déterminant et impose une grande vigilance aux questions relatives aux conditions de travail.

Dans ce contexte, le développement ou du moins la préservation d'éléments de compensation tenant à l'articulation des temps professionnels et personnels (comme le Télé-travail), ou à la préservation des collectifs apparaissent essentiels. A cet égard, une grande attention doit être portée aux déménagements ou aménagements de locaux. Ceux-ci sont générés le plus souvent par des motivations financières ou de rapprochement Groupe et peuvent avoir des conséquences lourdes en termes de sentiment d'appartenance et de cohésion d'équipes. Ces décisions doivent impérativement être prises en tenant compte de leurs différents impacts : culturel, organisationnel et logistique qui apparaissent souvent sous-estimés. L'environnement de travail doit être en phase avec l'identité et permettre de préserver les collectifs, tant en termes d'organisation spatiale que de sociabilité, quand cet aspect est un élément constitutif de l'identité.