

LES METIERS DE LA PRESSE

-

QUELLES ACTIVITES ?

QUELLES COMPETENCES POUR

DEMAIN ?

SYNTHESE DES REFLEXIONS DES GROUPES DE TRAVAIL

« PROSPECTIVE METIERS »

OCTOBRE 2011

Sommaire

1. Méthode et outils de la démarche prospective métiers	5
1.1. Rappel des objectifs du chantier « Prospective des métiers ».....	5
1.2. Eléments de méthode	5
1.2.1. Rappel des travaux de prospective sectorielle	5
1.2.2. Les « métiers » étudiés	6
1.2.3. Organisation et animation des groupes de travail	6
2. Regard prospectif sur les modes d'organisation et de coopération	8
2.1. Des défis communs autour du multimédia mais des niveaux d'organisation différents d'une forme de presse à l'autre	8
2.2. Une pression économique forte.....	10
2.3. Penser « contenus »	11
2.3.1. Adéquation contenus / supports	11
2.3.2. Stratégie de développement media : quel choix adopter ?	11
2.4. Des changements de rythme et de temporalité	12
2.4.1. Choisir son rythme.....	12
2.4.2. Structurer l'information en introduisant des rythmes et des modes de validation distincts	13
2.5. Des organisations décloisonnées et transversales.....	13
2.5.1. De nouvelles modalités de travail collaboratif.....	13
2.5.2. Les nouveaux medias sont-ils plus coopératifs ?	14
2.6. Des emplois « dans » et « hors » de l'entreprise : de nouvelles logiques de coopération.....	15
2.7. Que peut-on retenir des modes d'organisation de demain ?	16
2.7.1. Une rédaction repensée.....	16
2.7.2. Des positionnements différents sur la chaîne de traitement de l'information	17
2.7.3. Des collaborations renforcées	18
3. Quelles activités ? Quelles compétences pour demain ?	20
3.1. Les activités type d'une entreprise de presse	21
3.1.1. Acquisition d'audience.....	23
3.1.2. Marketing stratégique multi-supports	25

3.1.3. <i>Stratégie éditoriale</i>	27
3.1.4. <i>Recherche de contenus éditoriaux</i>	29
3.1.5. <i>Production de contenus multi-supports et choix des medias</i>	33
3.1.6. <i>Vérification et validation des contenus</i>	36
3.1.7. <i>Structuration et paramétrage des contenus</i>	39
3.1.8. <i>Valorisation et mise en scène de l'information</i>	41
3.1.9. <i>Commercialisation multi-supports</i>	43
3.1.10. <i>Impression et finition</i>	45
3.1.11. <i>Distribution</i>	47
3.1.12. <i>Etape transverse - « Coordination / Pilotage / Organisation des activités »</i>	49
3.1.13. <i>Etape transverse - « Mise en mémoire et capitalisation de l'information »</i>	52
3.1.14. <i>Etape transverse - « Activités publicitaires et développement de sources de revenus »</i>	54
3.1.15. <i>Etape Transverse – « Les systèmes d'information »</i>	58
4. <i>La cartographie des métiers et les profils type</i>	62
4.1. <i>Points méthodologiques relatifs à l'évolution de la cartographie et des profils type</i>	63
4.2. <i>Les profils type et de leur évolution</i>	64
4.2.1. <i>Domaine « Elaboration et production des contenus éditoriaux »</i>	67
4.2.2. <i>Domaine « Marketing stratégique »</i>	74
4.2.3. <i>Domaine « Développement de la diffusion et de l'audience »</i>	77
4.2.4. <i>Domaine « Activités commerciales publicitaires »</i>	81
4.2.5. <i>Domaine « Gestion des ressources documentaires »</i>	82
4.2.6. <i>Domaine « Impression et fabrication »</i>	84
4.2.7. <i>Domaine « Logistique »</i>	87
5. <i>Préconisations</i>	89
5.1. <i>Elaboration et production des contenus éditoriaux</i>	90
5.2. <i>Marketing stratégique</i>	93
5.3. <i>Développement de la diffusion et de l'audience</i>	95
5.4. <i>Activités commerciales publicitaires</i>	97
5.5. <i>Gestion des ressources documentaires</i>	98

5.6. Impression et Fabrication.....	99
5.7. Logistique	100
6. Annexe	101
6.1. Liste des participants par groupe de travail	101
6.1.1. Groupe de travail : Métiers rédactionnels.....	101
6.1.2. Groupe de travail : Métier de l'image.....	102
6.1.3. Groupe de travail : Métiers du marketing.....	102
6.1.4. Groupe de travail : Métiers de la documentation.....	103
6.1.5. Groupe de travail : Métiers de la publicité.....	103
6.1.6. Groupe de travail : Métiers du développement numérique	104
6.1.7. Groupe de travail : Métiers de l'impression	104
6.1.8. Groupe de travail : Métiers du commercial, de la logistique et de la distribution ...	104
6.1.9. Groupe de travail : Métiers du management et des ressources humaines.....	104
6.1.10. Groupe de travail : Métiers des systèmes d'information	105

1. Méthode et outils de la démarche prospective métiers

1.1. Rappel des objectifs du chantier « Prospective des métiers »

L'Observatoire des Métiers de la Presse a pour mission principale d'étudier la situation et l'évolution quantitative et qualitative de l'emploi et des qualifications dans la presse pour en apprécier l'adéquation aux besoins des entreprises. La dimension prospective de sa mission est donc importante, et se traduit par la volonté d'explorer les pistes d'avenir pour la presse et d'en mesurer l'impact sur les métiers et les compétences.

C'est pourquoi les membres de l'observatoire ont lancé en avril 2011 un chantier sur [l'évolution des métiers : quelles activités, quelles compétences pour demain ?](#)

1.2. Eléments de méthode

1.2.1. [Rappel des travaux de prospective sectorielle](#)

L'Observatoire des métiers de la presse a mis en place, en septembre 2007, un groupe de travail composé d'une dizaine de professionnels du secteur de la presse couvrant des champs de compétences complémentaires : éditorial, économie, marketing, technologie, réglementation, sociologie... Ces personnes se sont réunies régulièrement pour explorer ensemble différentes thématiques jugées prioritaires par le groupe (usages et services en presse, évolution des contenus éditoriaux, management et organisation des entreprises, diversification des activités des entreprises, évolution des supports technologiques, ...).

Les réflexions du groupe de travail ont abouti en 2008 à l'élaboration de deux scénarios très contrastés :

- [Hypothèse 1](#) : « Vers un renouvellement et un développement des activités et des compétences en matière de presse écrite »
- [Hypothèse 2](#) : « Vers un basculement des principaux contenus et moyens sur le net »

Compte tenu des évolutions du secteur et de l'environnement économique général, certaines tendances identifiées dans les scénarios en 2008 se sont renforcées (baisse des recettes publicitaires, diversification des entreprises de presse, concurrence forte des autres medias, en particulier Internet, évolution des usages). Elles ont conduit le groupe Prospective à faire évoluer les scénarios. Ceux-ci ont été revus en fin d'année 2010¹.

¹ Les scénarios d'évolution de la presse écrite sont disponibles sur le site de l'Observatoire / Réflexions prospectives / Prospective Secteur : <http://www.metiers-presse.org/?uid=24>

1.2.2. Les « métiers » étudiés

Les métiers étudiés sont ceux exercés dans les entreprises de presse écrite. Pour rappel, l'Observatoire des métiers considère comme faisant partie du périmètre de la presse écrite, les entreprises possédant un code NAF presse et exerçant une activité de presse. En 2009, le nombre d'entreprises s'élevait à 2.370 et le nombre de salariés à 80.802.

Ce sont les métiers occupés par ces personnes qui font l'objet de cette étude.

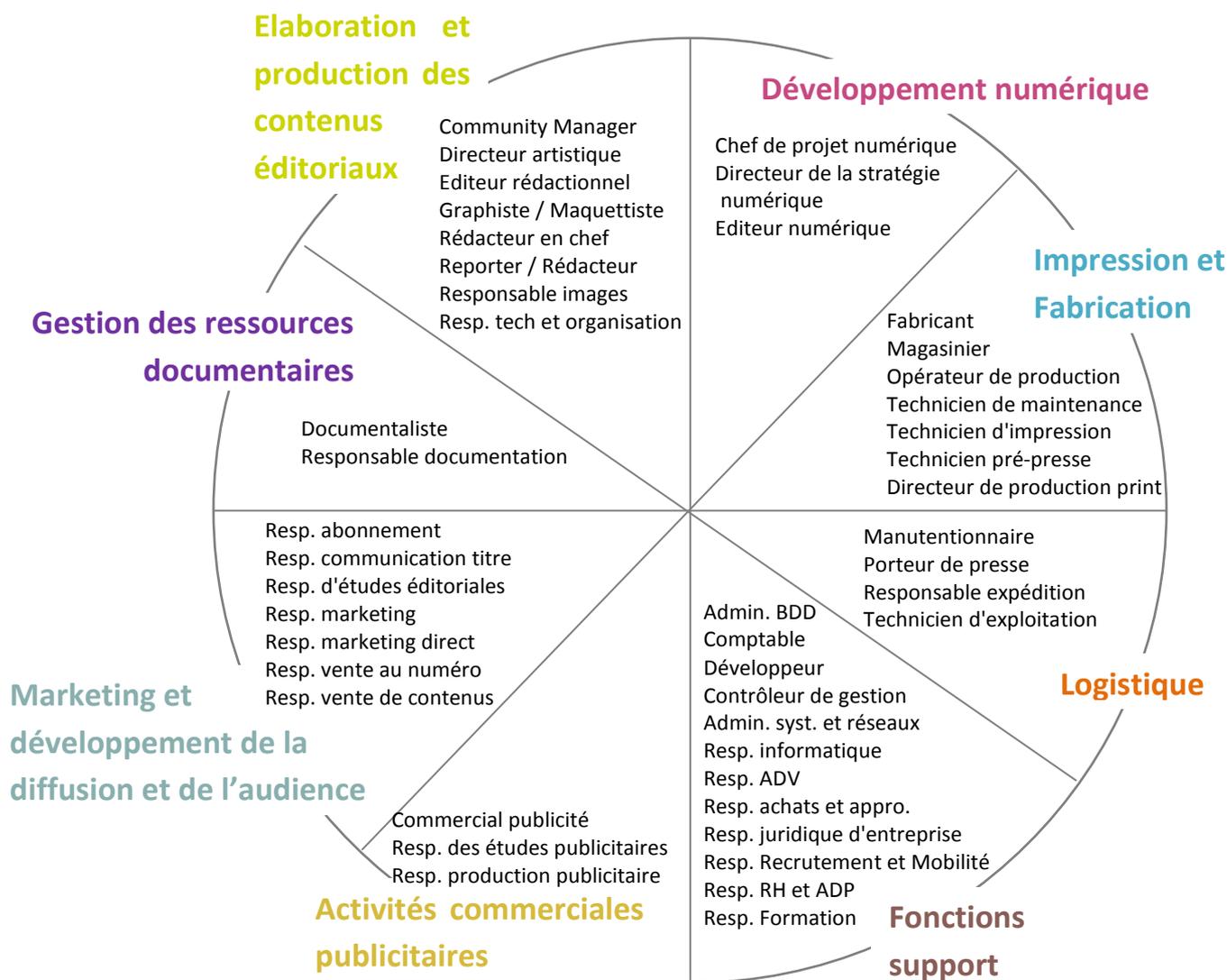
Cependant, les modalités de travail et de coopération changent et les entreprises de presse s'interrogent de plus en plus sur l'intégration, ou non, de compétences nouvelles. Ainsi, certains « métiers », qui ne font pas partie des entreprises traditionnelles de presse, bousculent le périmètre des activités, compte tenu de leur importance grandissante dans le circuit de l'information. C'est le cas, en particulier, des métiers dits « du numérique », qui sont, pour certaines entreprises, sous-traités, et pour d'autres, internalisés. C'est également le cas des métiers dits « de l'image », fortement impactés par les nouvelles technologies, et qui s'organisent de plus en plus au sein de réseaux professionnels externes. Par ailleurs, les relations de travail sont de plus en plus distendues entre les entreprises et certains de leurs salariés car de nouvelles formes de « salariat » se développent, conduisant au développement de réseaux professionnels « hors rédaction ». Ces réseaux représentent un volume non négligeable de professionnels (pigistes, indépendants mais aussi micro-agences²), à qui il est de plus en plus demandé de prendre en charge leur propre employabilité. Il nous semble qu'il y a une vraie nécessité à observer également ces professions « connexes » pour comprendre l'évolution des métiers de la presse et les mobilités à l'œuvre.

1.2.3. Organisation et animation des groupes de travail

L'Observatoire s'est appuyé sur des groupes de travail « métiers » pour mener ses réflexions. Les différents domaines d'activités sont présentés dans la cartographie des métiers de la presse présentée ci-après³.

² Il peut même arriver que des partenariats se développent avec d'autres rédactions, comme le Télégramme qui fait réaliser ses pages « jeunesse » par Playbac ou Ouest France par Bayard.

³ Version de la cartographie au 15 octobre 2011. La cartographie des métiers est également disponible en ligne : <http://cartographie.metiers-presse.org/>.



Chaque groupe était composé d'une dizaine de professionnels issus, ou non, d'entreprises de presse, qui couvraient tous les métiers représentés dans la cartographie. Ils ont été sollicités une demi-journée entre mai et octobre 2010. Au total, c'est près d'une centaine de professionnels⁴ qui ont été mobilisés⁵.

Les réunions ont été pilotées et animées par le chef de projet de l'observatoire et un cabinet RH spécialisé en prospective des métiers.

Ces réunions ont été organisées en trois temps :

- 🕒 Un 1^{er} temps qui a porté sur l'organisation et la coopération des salariés dans et hors de l'entreprise
- 🕒 Un 2^{ème} temps sur l'évolution des activités et des nouveaux outils
- 🕒 Un 3^{ème} temps sur le long terme et l'évolution des compétences

⁴ La liste des participants, par groupe de travail, est en annexe.

⁵ Notons toutefois que les fonctions « support » n'ont pas donné lieu à un groupe de travail et que toutes les formes de presse n'étaient pas présentes à toutes les réunions.

2. Regard prospectif sur les modes d'organisation et de coopération

2.1. Des défis communs autour du multimédia mais des niveaux d'organisation différents d'une forme de presse à l'autre

Dans les scénarios sur l'évolution de la presse écrite rédigés par J.-M. Charon en 2008 et révisés en 2010, il est écrit que les mutations en cours auraient des implications très différentes d'une forme de presse à l'autre, qui tiennent à la plus ou moins grande homogénéité des contenus, aux publics concernés, aux différences de temporalité dans le traitement de l'information, ainsi qu'aux formes d'organisation et aux structures d'entreprises, plus ou moins souples et adaptables.

La presse magazine grand public, tout comme la presse technique et professionnelle, ont des modes d'organisation relativement flexibles, qui leur permettent de disposer d'un large éventail de stratégies possibles. Certains magazines ont ainsi développé des approches articulant imprimé et web dès les années 90. De même, certains groupes de communication, qui occupent une place de choix dans l'univers des magazines et de la presse professionnelle, se sont appuyés sur les compétences de « pure players » pour développer les applications numériques de leurs titres⁶.

A l'opposé, la presse quotidienne, qui comporte des structures intégrées verticalement et une dimension industrielle forte, est beaucoup plus contrainte dans son fonctionnement.

Ainsi, les défis liés au passage au « multimédia » ont pu conduire à des réponses très différentes d'une forme de presse à l'autre, du fait de la flexibilité (ou non) de leurs structures.

Ces différences ont structuré l'organisation des deux scénarios sur l'évolution de la presse écrite, différences que l'on a retrouvé dans les propos des participants aux groupes de travail :

🕒 Le **scénario 1** repose sur le développement d'axes distincts et complémentaires, selon qu'il s'agit de l'imprimé ou des médias numériques : l'imprimé est progressivement transformé, adapté, enrichi, voire se « réinvente », du fait de l'introduction progressive des nouveaux supports numériques. Sont repensés les modes d'organisation et les manières de travailler ; des réflexions portent sur la valorisation de l'information sur différents supports, avec des contenus spécifiques, mais pouvant partager la même identité éditoriale.

Il s'agit là **d'axes de développement propres à la presse quotidienne**, dont les entreprises mettent en place des stratégies de « rapprochement » des espaces de travail (entre web et papier) qui conduisent, petit à petit, à repenser l'organisation des rédactions et la manière de traiter l'information.

Dans ces entreprises, **l'abolition des espaces entre web et papier** ne semble pas pouvoir se faire de manière radicale : il y a des différences d'âge, de cultures et d'expériences professionnelles, ainsi que de contrats et de rémunérations (même si aujourd'hui, ces

⁶ A titre d'exemple, Doctissimo, Thotnet et Newsweb pour Lagardère

différences commencent à s'estomper). Cependant, des tentatives peuvent aboutir, dans certains cas, à une réorganisation assez forte des rédactions : elles peuvent conduire à la mise en place d'un « pool » central, qui centralise les informations et les redistribue ensuite aux différents canaux, compte tenu de leur importance et de leur nature.

Cependant ce modèle, tiré par les rédactions anglo-saxonnes, n'est pas encore opérationnel dans les rédactions françaises : celles-ci tentent des rapprochements physiques simples (rapprochement d'équipes sur un même plateau, voire sur un même étage), mais repensent rarement la circulation de l'information dans son ensemble.

- 🕒 Le **scénario 2** repose sur l'idée d'un déploiement beaucoup plus rapide des contenus sur les médias numériques. On parle de « basculement » des contenus vers les nouveaux supports, l'abandon du papier pouvant, dans ce contexte, être envisagé. Ce scénario peut concerner une **partie des titres de presse quotidienne** (un certain nombre de titres américains et européens ont ainsi abandonné le papier pour ne conserver que la version numérique⁷). Selon que la progression numérique sera plus ou moins importante, on peut penser, non en termes de basculement, mais de rupture. Ce scénario correspond davantage à la stratégie des « **pure players** », voire des nouveaux acteurs maîtres du marché, vis-à-vis desquels le secteur de la presse est très dépendant.

Les autres formes de presse (presse magazine, presse spécialisée) appréhendent les nouveaux médias selon des stratégies qui se situent entre ces deux scénarios, selon les types de contenus, les publics, ou la périodicité des informations.

Les réflexions des groupes de travail se sont appuyées sur les scénarios pour penser les évolutions, sans que ces scénarios soient des cadres obligatoires de la réflexion.

Ont été abordés le fonctionnement des rédactions, ainsi que l'ensemble de la chaîne de traitement de l'information, les rôles et fonctions sur cette chaîne, les modes de coopération entre acteurs. Ces changements concernent l'ensemble des activités, de la conception jusqu'à la diffusion, en passant par le marketing et le commercial.

⁷ C'est le cas, par exemple, aux Etats-Unis, du *Christian Science Monitor*, du *Seattle Post-Intelligence* ; au Brésil, du *Jornal do Brasil* ; en Europe, du *Taeglish Alles* et du *Taloussanomat*

2.2. Une pression économique forte

La presse se situe dans un champ concurrentiel parfois aigu et elle subit surtout la concurrence de plus en plus forte des autres médias. Elle a donc connu des années « noires » de réductions d'effectifs et de restructurations parfois violentes. Les équipes ont été réduites même pour les entreprises qui sont à l'équilibre et l'organisation des équipes s'en ressent : plus de polyvalence et de sous-traitance, obligation de mise en concurrence, baisse des tarifs, etc. Pour les collaborateurs pigistes, vacataires ou exerçant en libéral, cela se traduit par une très forte baisse des rémunérations qui ne leur permet pas toujours de « joindre les deux bouts ».

Parmi les mesures de « rationalisation », on note également la mise en commun de certaines fonctions (marketing stratégique et DSI par exemple) ainsi que des équipes et des moyens à des niveaux intermédiaires (groupes de titres, cibles de lectorat, groupes de produits autour d'une même thématique, allant parfois au-delà des frontières de la presse pour intégrer l'édition).

Cette recherche d'économies se traduit également par les mouvements de fermeture des centres d'impression (pour la presse quotidienne) et par la recherche de mise en commun de circuits logistiques (titres de Presse Quotidienne Nationale - PQN - distribués par les circuits de la Presse Quotidienne Régionale - PQR - par exemple).

Au niveau des salariés indépendants, on voit également se dessiner des réponses individuelles ou collectives pour contrer les baisses de rémunération. De plus en plus, les journalistes acceptent des travaux qui diffèrent de leurs fonctions premières (journaux internes, sites Internet) ou travaillent pour des secteurs connexes (édition ou publicité). Au plan collectif, les journalistes ou les photographes se regroupent au sein d'associations qui assurent une promotion commune et des échanges professionnels entre leurs membres.

Parmi les mesures d'économies recherchées, on note également l'utilisation d'infrastructures communes (partage de salles de rédaction, équipes support communes) par des titres ou des rédactions différents qui fonctionnent selon des rythmes décalés. Mais certains commentaires remettent en cause la viabilité de ces « rédactions hors les murs » qui empêcheraient un vrai travail d'équipe indispensable à la qualité et au succès d'un titre⁸.

Point largement en discussion dans le secteur : les termes de « journaliste » et « d'entrepreneur » sont de plus en plus associés, y compris dans les filières de formation au journalisme. Comme le rappelle Alice Antheaume dans son blog⁹, les mutations du métier de journaliste et la nécessité de recréer de la valeur économique autour de la profession conduisent au développement de nouveaux programmes de formation qui intègrent davantage la problématique économique. C'est ainsi qu'à l'identique de l'école de journalisme de Sciences Po ou de l'université de Stanford, la CUNY (The City University of New York) a lancé en 2011 son programme de journalisme entrepreneurial, sous la tutelle de Jeff Jarvis, qui tient le blog « BuzzMachine ». Elle a monté un master spécial journaliste

⁸ Rappelons tout de même qu'il s'agit là de modes d'organisation qui ne sont pas nouveaux. Certains magazines grand public ou de presse féminine travaillent ainsi depuis des décennies.

⁹ Blog Work in Progress : <http://blog.slate.fr/labo-journalisme-sciences-po/2010/09/29/le-futur-du-journaliste-entrepreneur/>

entrepreneur et un centre de recherches attendant pour trouver des « nouveaux modèles économiques pour les news », avec un site dédié, baptisé « News Innovation ». Le tout financé notamment par des fondations, à hauteur de 6 millions de dollars. La CUNY pourrait ainsi servir d'incubateur à de nouvelles start-up susceptibles de donner un second souffle au journalisme.

2.3. Penser « contenus »

Les rédactions cherchent aujourd'hui à repenser leur organisation en la structurant autour des contenus et non plus autour de l'outil de production. Il faut cependant nuancer les propos, car le modèle d'une organisation totalement repensée autour du contenu et non plus du support suppose un certain nombre de pré-requis stratégiques et organisationnels souvent peu aboutis.

2.3.1. Adéquation contenus / supports

Un des points majeurs de réflexion concerne la **valeur de l'information** et **l'adéquation contenus/supports**. Certaines entreprises de presse sont dans un choix cornélien permanent vis-à-vis du media qui doit « porter » l'information, sans risquer, bien sûr, de perdre de l'argent (et en essayant si possible d'en gagner). C'est le cas des entreprises de presse qui gèrent l'information « en flux » et qui ont choisi de faire du « multimédia » leur mot d'ordre.

Outre la question du confort, du plaisir et de l'efficacité d'un support par rapport à l'autre, la question posée renvoie à celle du « gratuit » et du « payant » : une information potentiellement « intéressante » doit-elle être livrée prioritairement sur Internet (gratuitement) ou sur le papier (payant) ? Faut-il privilégier la diffusion au plus grand nombre (donc le trafic) ou à un public plus restreint, prêt à payer ? Cette question est aujourd'hui cruciale pour un grand nombre d'entreprises de presse quotidienne qui ont développé un pôle web dont la rentabilité n'est pas suffisante, mais dont l'existence est pourtant essentielle pour une bonne visibilité de la marque.

2.3.2. Stratégie de développement media : quel choix adopter ?

La question de l'adéquation contenus / supports renvoie également au choix de la ligne éditoriale et à la stratégie de développement media.

Vouloir à tout prix être le premier à sortir une information chaude ne suppose pas le même type d'organisation que de travailler sur la perspective, l'analyse et la mise à distance. Ces deux approches ne sont pas incompatibles au sein d'une même entreprise, mais relèvent sans doute de deux « espaces » de travail différents, avec des rythmes décalés (rapide et en continu pour l'un, beaucoup plus lent pour l'autre).

On mesure là tout l'enjeu d'une stratégie bien pensée, qui repose à la fois sur des choix économiques (quelles informations privilégier et faire payer, en fonction des cibles), organisationnels (quelles

informations partager en interne, avec qui et comment) et humains (quels hommes, quelles compétences pour favoriser cette organisation).

2.4. Des changements de rythme et de temporalité

Les organisations « du futur » s’opposeraient à l’organisation classique des medias, dépendante de son héritage industriel et d’un autre rapport au temps et son public.

Comme le souligne Erwann Gaucher, « *la première qualité d’un journal (papier ou télévisé) a toujours été d’être à l’heure* »¹⁰. Ainsi, l’organisation des medias traditionnels dépendrait des outils nécessaires à la production du journal, le temps du « bouclage » marquant le rythme de fabrication du journal.

Les medias numériques, quant à eux, fonctionneraient selon une logique de « flux » permanent, bouleversant le rapport à l’information, les modes de coopération et les fonctions sur la chaîne de traitement de l’information ; les différentes étapes que sont la collecte, la vérification, la rédaction, l’illustration, l’enrichissement, la correction, la supervision, la mise en page, l’impression, le transport, la diffusion, qui étaient jusqu’ici des étapes bien séparées, correspondant à des timings précis et clairement identifiables, seraient ainsi bouleversées.

2.4.1. Choisir son rythme

Les organisations du futur devront déterminer le rythme de leur production, selon la nature de l’information, leurs publics et les choix éditoriaux de la direction ; en effet, la course à l’information chaude n’est pas obligatoire ni recommandée, même pour les sites d’information en ligne (exemple de Médiapart, qui fait du journalisme d’investigation).

Par contre, il paraît fondamental d’avoir une ligne éditoriale forte et de traiter l’information sous un angle original, différent des autres medias.

Ainsi, les choix organisationnels différeront selon les modes de traitement de l’information, mais devront nécessairement relever d’une stratégie éditoriale cohérente.

¹⁰ Voir à ce sujet l’article d’Erwann Gaucher « *La rédaction du futur sera celle de la désindustrialisation du journalisme* » : <http://www.erwanngaucher.com/29032011La-redaction-du-futur-sera-celle-de-la-desindustrialisation-du-journalisme,1.media?a=599>

2.4.2. Structurer l'information en introduisant des rythmes et des modes de validation distincts

Face à un rythme dominé jusqu'ici par les heures de bouclage, le flux permanent de l'information comporte un risque de dilution des choix et des responsabilités. Ainsi, le séquençage d'étapes est nécessaire pour structurer l'information et garantir un travail de qualité. Il est majeur d'introduire, dans un flux de diffusion d'informations en continu, **des temps de validation et de vérification de l'information**, qui sont autant de mise à distance et d'analyse de l'information délivrée.

Il ne s'agit donc pas de faire « éclater » les rédactions, comme on l'entend parfois, mais de repenser les circuits de l'information et **d'identifier des étapes clés de traitement de l'information**, garantes de la qualité de la production finale.

La question du temps et de son accélération a par ailleurs une incidence très forte sur les activités et les compétences des journalistes : ceux-ci doivent faire plus de choses, dans des temps plus courts, ce qui peut parfois constituer un frein à la recherche de qualité. La réintroduction d'étapes clés et de cycles de travail d'un type nouveau, peut également enrayer cette course.

2.5. Des organisations décloisonnées et transversales

2.5.1. De nouvelles modalités de travail collaboratif

De nouvelles organisations se mettent en place. Celles-ci reposent de plus en plus sur de **nouvelles modalités de travail collaboratif** : on peut avoir des personnes au cœur des rédactions et des contributeurs extérieurs organisés, soit en réseaux professionnels lâches, soit en contributeurs volontaires et occasionnels (certains blogueurs peuvent être reconnus par un titre de presse et parfois rémunérés).

Ces choix peuvent être guidés par des considérations techniques : des expertises techniques pointues peuvent être difficiles et coûteuses à développer en interne. C'est le cas des développeurs numériques, dont les expertises évoluent avec les supports sur lesquels ils travaillent.

Il faut également faire travailler ensemble des acteurs qui n'en avaient pas l'habitude : c'est le cas des personnes qui recherchent l'information, la mettent en scène et la diffusent sur les différents supports (les documentalistes, les infographistes, les designers, les développeurs). On peut également citer tous ceux qui vont exploiter les contenus pour développer ou vendre des services (marketing) ou de la publicité.

Au sein de la rédaction, les journalistes devront s'appuyer sur des expertises qu'ils ne sollicitaient pas ou peu jusqu'ici. C'est le cas des **documentalistes**, qui se sont professionnalisés, pour beaucoup, dans la recherche d'informations sur le web, et procèdent à la recherche de toutes sortes de produits, y compris images ; des **iconographes**, qui ont une « lecture » de l'image indispensable à son

exploitation et à la mesure de son impact ; des « **rechercheurs**¹¹ », qui vont exploiter des données en lien avec les infographistes et proposer de nouvelles lectures de l'information (ou formes narratives) ; des **développeurs**, qui vont, dès la conception des produits, proposer des formats originaux de lecture de l'information (par exemple des jeux, des questionnaires, des bulles imbriquées ou de simples liens hypertexte), dont les contraintes devront être appréhendées par les journalistes dès la rédaction des contenus.

Il faut également penser de nouveaux modes de collaboration avec des personnes en aval de la chaîne : les **commerciaux** et les **responsables de la publicité** ont tout à gagner à connaître le contenu du support dès sa conception pour mieux le vendre.

2.5.2. Les nouveaux médias sont-ils plus coopératifs ?

Les nouveaux modes de collaboration sont plus faciles à envisager dans des environnements nouveaux que dans des environnements traditionnels : **les médias dits « papier » tentent des modes de collaboration « en continuité » avec leur organisation traditionnelle et rarement en rupture avec elle**, tenant compte de son histoire, de sa culture, mais aussi de la taille de ses équipes. Ainsi, il est fréquent de voir les équipes web « se rapprocher » petit à petit des équipes papier, physiquement (bureaux proches, au même étage, par exemple), mais aussi du point de vue social (alignement des conventions collectives et des salaires). Certains médias traditionnels posent l'hypothèse que de ces rapprochements naîtront de nouveaux modes de collaboration, du simple fait que les personnes se côtoient à la machine à café et qu'elles seront payées le même salaire.

Du côté des médias dits « nouveaux », l'histoire est à « inventer » : c'est le cas des nouveaux sites d'information en ligne, qui sont parfois vus comme de véritables « laboratoires » pour la profession ; OWNI, Slate ou RUE89 introduisent ainsi des compétences nouvelles au sein de leur rédaction ou tentent régulièrement de nouvelles formes de collaborations entre journalistes, développeurs, ou infographistes.

Ces organisations, plus souples, qui fonctionnent parfois sans hiérarchie claire et avec des compétences renouvelées régulièrement, tentent des expériences intéressantes et pour certaines très novatrices (OWNI par exemple). Il est sans doute plus facile pour ces petites entreprises d'aborder la nouveauté sans contraintes, du fait de leur jeunesse. Mais celles-ci pourraient bien naître avec le temps, du seul fait de leur taille : passer de 4 à 38 salariés en deux ans et demi, comme l'a fait OWNI, suppose à terme de repenser le mode d'organisation, d'introduire un minimum de hiérarchie pour faciliter les processus décisionnels, et surtout de viabiliser son modèle économique.

Ainsi, il n'est pas dit que ces petites entités n'auront pas à faire face à terme à des questions de coordination, de stratégie et de moyens, au même titre que pour les éditeurs plus anciens ou plus gros.

Dans ce contexte, ce sont bien les rôles du « **pilote** » ou du « **coordinateur de projet** » qui seront fondamentaux pour garantir la réussite des projets éditoriaux.

¹¹ Un « chercheur » est une personne qui recherche des images sur les différents réseaux. Il s'agit là d'un terme qui vient du Québec.

2.6. Des emplois « dans » et « hors » de l'entreprise : de nouvelles logiques de coopération

Les organisations de demain s'appuieront sur des compétences internes et externes à l'entreprise. Ces modalités de travail sont déjà courantes en presse, puisque les pigistes représentent en moyenne 20 % des salariés de la presse¹². En presse régionale, les correspondants de presse représentent également un volume important des ressources des entreprises de presse. Du côté des réseaux de diffusion, les porteurs de presse sont également nombreux. Toutes ces personnes ne sont pas salariées de la presse, mais représentent pourtant des compétences fondamentales pour le bon fonctionnement d'un titre.

Il est très probable que dans les années à venir, les éditeurs de presse vont de plus en plus faire appel à des contributions extérieures à la presse, et ce pour plusieurs raisons : tout d'abord pour des motifs économiques (les éditeurs recrutent de moins en moins de salariés et ont plutôt tendance à les faire partir¹³) ; mais également parce que les évolutions technologiques, qui impactent fortement les médias, font appel à des compétences sans cesse renouvelées, extérieures à la presse (métiers informatiques et du développement numérique, ou ceux de l'image et de l'audiovisuel). Il est de ce point de vue plus intéressant de sous-traiter des expertises pointues et en renouvellement permanent, plutôt que de les internaliser.

D'autres questions émergent, en rapport avec la question des emplois « internes » et « externes » :

- Celles relatives à **l'identification des compétences clés** de l'entreprise, qu'elle a intérêt à capitaliser et à conserver pour la bonne marche de son entreprise. Ainsi, certaines activités éditoriales aujourd'hui sous-traitées car ne faisant pas partie des produits « phares » de l'entreprise (fabrication de numéros ou éditions spéciales, productions visuelles...) peuvent être porteuses de valeurs et de ressources de plus en plus importantes.
- Celles relatives à **la capitalisation des savoirs** de l'entreprise (liés à sa marque et ses titres) : la valeur de la marque s'appuie sur des politiques marketing innovantes, mais aussi sur **la capitalisation et la mise en mémoire des productions passées**¹⁴. Cela passe également par la nécessité de conserver de manière plus systématique les informations relatives aux lecteurs, qui peuvent constituer aujourd'hui des sources importantes de revenus dans le cadre de partenariats commerciaux ;
- Celles relatives à **l'identité des réseaux professionnels « hors rédaction »** avec lesquels la presse va être amenée à travailler : c'est le cas des photojournalistes (et de manière générale de l'ensemble des producteurs d'images, photos ou vidéos), des pigistes (exemple du réseau Lyon Pigistes¹⁵), de micro-agences spécialisées (regroupant le plus souvent des pigistes) et de l'ensemble des spécialistes techniques liés au développement des nouveaux formats numériques. Les modes de travail et de coopération avec ces réseaux vont nécessiter la mise

¹² Etude statistique sur les salariés de la presse en 2009 – Source Audiens : <http://www.metiers-presse.org/?uid=20>

¹³ Le secteur a perdu plus de 3.000 salariés de 2008 à 2009 (cf étude statistique sur les salariés de la presse en 2009, *id est*)

¹⁴ Ce que certains titres font déjà très bien (exemple de Libération avec ses « unes »)

¹⁵ <http://lyonpigistes.fr/>

en place de règles de fonctionnement plus normées qu'aujourd'hui, d'un point de vue social et réglementaire ;

- Celles relatives à la **politique de l'entreprise en matière de ressources humaines** : quelle politique de ressources humaines les entreprises souhaitent-elles mettre en place ? Quels seront demain les métiers phares de l'entreprise ? Quelles valeurs développer pour attirer et fidéliser ?

Ce dernier point est évidemment fondamental et va structurer nos réflexions et nos préconisations en matière de mobilité, de parcours professionnel et de formation.

2.7. Que peut-on retenir des modes d'organisation de demain ?

Des changements importants auront lieu, même si certaines formes de presse vont être amenées à changer plus fortement et plus vite que d'autres. Par contre, il y aura sans doute une grande diversité d'organisations selon les formes de presse, les contenus, leur périodicité, les stratégies éditoriales et les ressources disponibles.

Ci-dessous les évolutions que nous avons considérées comme essentielles sur le plan de l'organisation, compte-tenu de ce qu'en ont dit les groupes de travail. Ces évolutions sont présentées en trois temps : le premier fait référence à l'organisation des rédactions, le second au positionnement des principaux acteurs sur la chaîne de traitement de l'information, le troisième aux principales collaborations.

2.7.1. Une rédaction repensée

• DES PRODUCTIONS CENTREES AUTOUR D'UN « POOL D'INFORMATIONS »

De plus en plus, on assistera à la mise en place d'un « **pool d'informations** » (desk) qui centralisera les informations et les redistribuera ensuite aux différents canaux, compte tenu de leur importance et de leur nature. Ce « pool » sera régulièrement « nourri » de contributions de collègues ou d'alertes en provenance d'agences ou de sites. Ce modèle repose essentiellement sur les **exemples tirés des rédactions anglo-saxonnes** et n'est pas encore opérationnel dans les rédactions en France, même s'il est déjà très présent dans les salles de rédaction des télévisions et qu'il tend à se diffuser dans certains grands quotidiens.

• UN PERIMETRE DE CONTRIBUTEURS ET DES RESEAUX PROFESSIONNELS HORS PRESSE

Autour du cœur de rédaction, il y aura des **contributeurs journalistes plus ou moins organisés**, soit en réseaux professionnels lâches, soit en **contributeurs volontaires et occasionnels** (les blogueurs reconnus par un titre et parfois rémunérés).

DU PARTICIPATIF, MAIS PAS TROP

Le souhait d'introduire davantage de « **participatif** » est quasiment général, que ce soit par la gestion systématique du « contributif » dans (ou après) la production de l'information, ou par le biais d'un suivi des informations circulant sur les réseaux sociaux.

Cependant, les journalistes appréhendent ces nouveaux espaces d'information de manière très inégale. La participation systématique à ces nouveaux espaces d'échanges semble cependant faire partie intégrante du travail du journaliste¹⁶, sans que la question de la valeur ajoutée des contenus apportés par ces nouveaux médias soit toujours posée et qu'elle ait trouvé une réponse satisfaisante dans toutes les rédactions.

DES POLES PAR MODE D'ECRITURE OU MISE EN SCENE

Les innovations éditoriales et le développement de nouvelles formes de narration vont pousser à la mise en place de pôles constitués de petites équipes spécialisées autour de nouveaux modes d'écriture ou de mise en scène de l'information. Ces petites équipes seront composées de compétences très spécifiques et pourront travailler selon des modalités qui leur sont propres (dans ou hors rédaction). Elles devront néanmoins communiquer et échanger régulièrement avec le reste de la rédaction, dans un souci de cohérence avec la ligne éditoriale.

DES MODES DE COLLECTE « IN VIVO » ASSOCIANT UN LARGE RESEAU DE CONTRIBUTEURS

Les modalités de collecte de l'information se feront de plus en plus en contact avec le terrain, s'appuyant sur un réseau de collecte large (bureau locaux, correspondants à l'étranger, correspondants locaux), chaque média se différenciant ainsi dans son mode d'approche.

2.7.2. Des positionnements différents sur la chaîne de traitement de l'information

Tout au long de la chaîne de traitement de l'information, les acteurs seront amenés à bouger, à se déplacer, à se transformer. Ces changements concernent un grand nombre d'acteurs.

DES DEVELOPPEURS INFORMATIQUES EN AMONT DANS LA CHAINE DE TRAITEMENT

Penser les différents formats numériques contraint les choix rédactionnels et éditoriaux. Les responsables du développement numérique devront intégrer les contraintes de la multidiffusion sur le web, le plus en amont possible de la chaîne, au moment de l'écriture (ou du rush pour la vidéo) ou de sa première mise en forme.

¹⁶ Ce que J.-M. Charon appelle le « terrain virtuel » (2011)

DES DOCUMENTALISTES DE MOINS EN MOINS RATTACHES A UN LIEU PHYSIQUE DEDIE

Les bases d'archives pourront être dans ou hors de l'entreprise. C'est le « savoir aller chercher » l'information via de multiples réseaux qui sera privilégié. Ainsi, les documentalistes se rapprocheront de leurs clients et seront davantage en contact avec les groupes projets requérant de la ressource informationnelle. Ce sera notamment le cas avec les équipes rédactionnelles web. Il s'agit là de mouvements largement engagés.

DES SERVICES MARKETING CLAIREMENT DIFFERENCIES

Les équipes marketing constitueront le troisième pilier des organisations, à côté du rédactionnel et du développement informatique. Leurs tâches seront beaucoup plus normées, avec des pôles clairement différenciés (acquisition d'audience, fidélisation, développement). L'indispensable proximité des équipes marketing avec la rédaction sera une condition de réussite de la diversification des produits autour de la « marque ».

DES SUPPORTS SI TRANSVERSES A L'ENSEMBLE DE L'ORGANISATION

L'efficacité des organisations est largement sous-tendue par les systèmes d'information des entreprises. Le partage de compétences et de l'information conditionne la manière dont les équipes vont s'organiser. La mise en place d'outils rédactionnels communs est une des conditions de réussite d'une rédaction multimédia. C'est également vrai pour tous les systèmes d'information et de gestion de l'entreprise qui exploitent des bases de données (commercial, marketing, publicitaire, logistique...). Il sera fondamental que ces outils évoluent dans le cadre d'une organisation dynamique comportant des pôles d'innovations qui les nourriront en continu.

2.7.3. Des collaborations renforcées

Les configurations et les modes de coopérations seront différents et multiples d'une forme de presse à l'autre, mais il y aura des invariants. De manière générale, les collaborations se renforcent à tous les niveaux de la chaîne, de la conception des produits jusqu'à leur diffusion.

REDACTEURS, FONCTIONS D'EDITING ET DEVELOPPEURS SI

Les rédacteurs devront travailler avec les personnes en charge de l'éditorialisation (secrétaires de rédaction¹⁷, infographistes) ainsi qu'avec les développeurs techniques chargés de la diffusion des contenus et qui pourront également contribuer aux modes de narration qu'ils concevront et feront évoluer¹⁸. Les contraintes techniques des formats de diffusion devront être prises en compte par les rédacteurs et par les personnes chargées de la mise en forme de l'information. Ces collaborations seront plus fréquentes au sein des services web ou pour les éditeurs de presse en ligne, mais s'élargiront petit à petit à d'autres univers professionnels. Quelles que soient les formes de presse, le

¹⁷ Cette appellation sera amenée à être remplacée par celle d'éditeur multimédia.

¹⁸ Par exemple, Twit live ou Cover it Live.

rapprochement entre ces trois types de compétences semble faire l'unanimité, même s'il s'agit de tentatives peu formalisées pour l'instant.

EQUIPES EDITORIALES, DOCUMENTALISTES ET ICONOGRAPHERS

La place de plus en plus importante de l'image conduit à rapprocher les équipes éditoriales des personnes chargées de la recherche dans des fonds spécialisés, ainsi que des spécialistes chargés de la lecture sémantique des images. Les modalités de recherche liées aux nouveaux outils sont souvent l'apanage des **documentalistes**, qui élargissent le champ de leurs recherches aux productions visuelles. Les **iconographes** seront également sollicités pour leurs compétences en matière de lecture de l'image. Ces deux fonctions centrales, recherche d'un côté, lecture sémiologique et informative de l'image de l'autre, vont ainsi contribuer à **la mise en scène et l'éditorialisation des contenus**.

MARKETING ET GESTION DES COMMUNAUTES

Les équipes marketing auront à cœur de développer des actions de marketing innovantes pour soutenir les ventes. Pour ce faire, **l'acquisition et le développement de l'audience** devient centrale. Ainsi, le **marketing** se rapprochera des **gestionnaires de communautés**, qui développeront des connaissances sur les usages des lecteurs et des contributeurs de l'information (bloggeurs ou autres). Ce rapprochement passera par l'exploitation de bases de données partagées entre les équipes rédactionnelles et le marketing, mais aussi commerciales et publicitaires.

ACTIVITES COMMERCIALES ET MARKETING

Beaucoup d'entreprises de presse, notamment régionales, ont scindé leurs activités commerciales et logistiques, dans la perspective d'un renforcement et d'une professionnalisation des activités commerciales. Cette scission a également pour objectif de faciliter la diversification des offres et un renforcement de l'acte de vente.

Par ailleurs, pour renforcer leurs activités, les équipes commerciales doivent s'appuyer sur des stratégies marketing claires, connaître davantage les produits et les supports de diffusion, et partager des outils d'information clients, en amont avec les rédactions, en aval avec les équipes chargées de la diffusion.

PUBLICITE, MARKETING, EDITORIAL

Pour favoriser une plus grande cohérence entre les contenus rédactionnels et publicitaires ainsi qu'un meilleur ciblage des supports, il sera nécessaire que les équipes partagent leurs connaissances des publications, des produits d'information et des lecteurs. Il faudra donc favoriser des échanges plus systématiques entre l'éditorial, le marketing et les équipes publicitaires, en s'appuyant sur des outils de gestion de bases de données clients partagés.

3. Quelles activités ? Quelles compétences pour demain ?

Pour identifier les activités et les compétences qui vont évoluer, ainsi que les profils type concernés, nous avons choisi, non pas de partir des grands domaines d'activités représentés dans la cartographie des métiers (cf. <http://cartographie.metiers-presse.org>), mais d'identifier **les grandes étapes de traitement de l'information** telles qu'elles nous ont été présentées et décrites par les groupes de travail. Ces grandes étapes ont été considérées comme structurantes pour penser l'organisation d'une entreprise de presse.

A chaque étape sont listées :

- 🕒 **les grandes dimensions** qui la caractérisent ;
- 🕒 **les activités qui découlent de ces dimensions** ; elles sont décrites en deux parties :
 - celles qui se renforcent : il s'agit d'activités que l'on trouve déjà en presse et qui prennent de l'importance pour la bonne marche de l'entreprise ;
 - les nouvelles activités : il s'agit d'activités qui n'existent pas dans le contexte actuel des entreprises mais qui devront en faire partie demain ; « nouvelles activités » ne signifient pas nécessairement « nouveaux métiers ». L'apparition de métiers dits « nouveaux » est assez rare, et les configurations d'activités dépendent souvent des modèles d'organisation des entreprises.
- 🕒 **les compétences clés** : il s'agit des compétences jugées indispensables pour l'exercice des activités décrites ;

Ces éléments n'ont pas pour prétention d'être exhaustifs. Ils ont été identifiés par les groupes de travail et tirent donc leur légitimité des représentations des personnes qui occupent ces métiers et qui ont partagé leurs opinions au sein d'un même groupe.

3.1. Les activités type d'une entreprise de presse

Les grandes étapes identifiées ici correspondent aux activités type d'une entreprise de presse. Cependant, toutes les entreprises de presse ne couvrent pas l'intégralité de ces étapes. Il peut également arriver que certaines étapes soient sous-traitées (exemple de l'impression et de la distribution).

Les couleurs caractérisent la nature des activités :

Les étapes en bleu foncé se caractérisent par la **dimension politique, financière et stratégique de leurs activités**.

Les activités des étapes en bleu clair, sont caractérisées par la dimension « **recherche et production de contenus** ».

Les étapes en vert se caractérisent par **l'exploitation et la recherche de valeur ajoutée, à partir des contenus produits**.

Les étapes en rouge sont spécifiques au support papier et se caractérisent par leur **dimension industrielle**.

Les étapes en **orange** caractérisent les activités de gestion et de coordination des flux d'information.

Les activités au centre du cycle viennent en soutien à l'ensemble des activités de l'entreprise. Elles sont décrites à la fin du chapitre.

3.1.1. Acquisition d'audience

ACQUISITION D'AUDIENCE

DIMENSIONS STRUCTURANTES POUR PENSER LES ACTIVITES DEMAIN

ETUDES MARKETING ET MESURES D'AUDIENCE

Mieux connaître son lectorat passe par l'identification d'indicateurs permettant de mieux le caractériser, ainsi que par la réalisation d'études ciblées. Le recours plus systématique à des études marketing (qualitatives et quantitatives), réalisées, dans certains cas, par des sociétés spécialisées permettra de mieux appréhender les usages des lecteurs et leurs motivations d'achat, ainsi que les actions de fidélisation possibles. Ces études sont en général réalisées par le marketing et doivent être mises à disposition et partagées avec l'équipe éditoriale.

DEPLOIEMENT DES BASES DE DONNEES ET OUTILS CRM

Le suivi des clients doit également s'effectuer avec des outils CRM¹⁹, complétés par des systèmes dits e-CRM, qui concernent les clients internet.

Lorsqu'ils sont déployés, ces outils permettent de rapprocher les bases de données clients de titres d'un même groupe, ou d'identifier les acheteurs/lecteurs de produits complémentaires. Ils sont partageables entre différentes équipes (y compris les échanges de type « courriers des lecteurs » ou participation à des animations sur le Web).

APPREHENDER LES COMMUNAUTES LOCALES OU PROFESSIONNELLES

Les communautés locales ou professionnelles devront être appréhendées sur de nouveaux espaces ou réseaux sociaux, et cela se traduit par la question de l'identification, du suivi et de la participation active à des communautés (forums, blogs, groupes de lecteurs...), au maintien de leur cohésion, à l'organisation d'échanges, au lancement de sujets permettant de susciter le débat et le partage d'expériences et de pratiques. Cela se traduit également par la définition d'indicateurs de mesure permettant de mesurer la visibilité d'une marque.

METHODES DE PROSPECTION ET DE FIDELISATION

Peuvent s'y ajouter, de façon assez naturelle, les activités ciblées de prospection ou les campagnes de fidélisation. Des méthodes plus élaborées peuvent être envisagées, comme le « datamining » (détection de cibles spécifiques de clients partageant des habitudes de consommation voisines) ou le « cobranding » (campagnes croisées avec recours à des cartes de fidélité, jouant sur des logiques d'appartenance communautaire).

¹⁹ Customer Relationship Management : Management de la relation client

DES ACTIVITES A CHEVAL ENTRE MARKETING ET EDITORIAL

L'ensemble de ces activités, qui appartiennent au champ du marketing, concernent également de manière forte les rédactions. Cette indispensable proximité implique des personnes sachant animer le dialogue avec les journalistes et expliquer les résultats de telle ou telle étude ou capables de s'emparer de sujets rédactionnels pour imaginer des actions marketing associées.

Ainsi de nouvelles pratiques, méthodes et outils apparaissent, qui s'appuient sur une interactivité renforcée entre lecteur et rédacteur, et qui se rapprochent parfois d'enquêtes journalistiques²⁰ ou de mini-sondages en temps réel. On parle alors de marketing éditorial.

LES ACTIVITES CLES

Ce qui se renforce



Les mesures d'audience, sur la base d'indicateurs précis
Des études marketing ciblées
Les relations de proximité avec les communautés de lecteur, au sein de nouveaux espaces sociaux
Le rapprochement de bases de données clients à tous les niveaux de l'entreprise
La veille régulière sur les sujets de débats ou d'actualité

Ce qui est nouveau



De nouvelles pratiques de marketing innovantes (street marketing, géomarketing, ...)
Des outils CRM et e-CRM partagés entre marketing et éditorial
Des méthodes élaborées de prospection et de fidélisation (datamining, cobranding)

LES COMPETENCES CLES

On perçoit un mouvement **de structuration, de professionnalisation** au sein des entreprises de presse, même s'il semble ralenti par les difficultés financières, le souci de rentabilité immédiate et le peu d'embauches. Cette structuration passe parfois par le **recrutement de compétences nouvelles** et par le recours aux prestations de cabinets spécialisés : opérations de prospection, gestion de fichiers clients, mesures d'audience, baromètres, études qualitatives ad hoc, etc. qui sont autant de vecteurs d'introduction de méthodes nouvelles dans les services marketing.

-  Animation de communautés de lecteurs et d'abonnés sur le web
-  Maîtrise de différentes techniques de marketing (marketing viral, webmarketing, marketing des réseaux sociaux...)
-  Gestion de bases de données clients
-  Réalisation et pilotage d'études d'audience et de suivi des communautés de lecteurs

²⁰ Exemple de l'enquête d'OWNI sur les pratiques de facturation d'eau : « Prix de l'eau : Libérons nos données » Owni, le 22 mars 2011, <http://owni.fr/2011/03/22/prix-de-l-eau-crowdsourcing/> (le 23 juin 2011)

3.1.2. Marketing stratégique multi-supports

MARKETING STRATEGIQUE MULTI-SUPPORTS

L'activité de marketing stratégique est celle exercée par les directions générales ou les directions générales déléguées marketing. Elle vise à définir les orientations stratégiques de l'entreprise, en particulier celles qui développent des titres multi-supports, en combinant produits et marchés, ceci en conformité avec les orientations stratégiques d'ensemble.

Cette activité peut être considérée comme une réflexion stratégique - en France et à l'international - sur les attentes par cible clé, et un support au lancement de concepts globaux.

Elle regroupe des spécialistes de marchés, de titres ou de marques et vise à définir les grandes orientations par pôle d'activité (pôle audiovisuel, pôle radio, pôle presse magazine...).

Pour les entreprises de presse (en particulier la presse magazine et la presse spécialisée), l'analyse s'effectue souvent par cible de lectorat. Il s'agit également de définir de nouvelles cibles de lectorat (émergentes ou en développement) et d'identifier, pour chaque cible, une série de titres et de supports, avec des préoccupations de développement de l'audience, mais aussi de non cannibalisation des titres entre eux.

En presse régionale, cette activité se décline plutôt par zone géographique avec des préoccupations de couverture croissante et d'économie d'échelle.

Pour les groupes de taille moyenne en presse spécialisée ou presse magazine, la stratégie marketing s'apparente à une stratégie de niche et se rapproche parfois du marketing opérationnel.

DIMENSIONS STRUCTURANTES DES ACTIVITES DEMAIN

Cette activité, proche de la direction générale, prend de l'importance du fait de la diminution de certaines tranches de lectorat traditionnel et la nécessité de renouvellement des lecteurs, sur la base de stratégies multi ou cross média. La relative faiblesse de la capacité d'investissement des entreprises rend parfois difficile l'élaboration de ces stratégies. La dimension capitalistique et financière des entreprises est également une dimension importante.

FORCE DE LA (OU DES) MARQUE(S)

Ce point a été évoqué par le groupe marketing mais également par les documentalistes. Même avec des lectorats stables ou en décroissance, certains titres bénéficient d'une notoriété ou d'une image importante, et donc d'un potentiel de lecteurs « fidélisables ». C'est autour de ce potentiel que peuvent s'élaborer les stratégies éditoriales et les stratégies de diversification et de produits dérivés. La marque est également constituée des « savoirs » ou des compétences d'entreprise qui sont le cœur du métier : Bayard en jeunesse, Lagardère Active sur les féminins, Pearson en économie...

DEVELOPPEMENT DES ACTIVITES D'ETUDE, DE MESURE D'AUDIENCE ET DE DIFFUSION

Le marketing stratégique repose sur l'exploitation systématique d'études marketing (qualitatives et quantitatives). C'est ainsi que se multiplient les **mesures d'audience** (intégrant de nouveaux indicateurs tels que proposés par les sociétés spécialisées comme Médiamétrie ou ComScore), les études d'images de lecteurs, les études de motivations (ou de freins) d'achat, les études préparant des actions de fidélisation, ainsi que les études de tendance macro et sociétales (comme Cofremca, le CSA...).

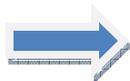
UN MARKETING MULTI-SUPPORTS QUI CAPITALISE LES EXPERIENCES DES TITRES

L'élaboration d'une stratégie marketing groupe, c'est aussi la capitalisation d'expériences significatives de certains titres relatives à leurs méthodes d'éditorialisation et de « webmarketing », qu'il s'agisse de sujets comme :

-  le **multi-lectorat** (lecteur d'alertes, de brèves sur mobile, éditions papier ou tablettes, etc.)
-  les **communautés locales ou professionnelles** sur les différents espaces ou réseaux sociaux, qui pourront être la cible de produits éditoriaux ou dérivés très spécifiques
-  une politique de **tarification originale**, qui repose sur des politiques commerciales qui tiennent compte des caractéristiques des lecteurs et de leur potentiel d'achat
-  un **marketing de l'offre** élargi à des produits ou des services disponibles sur des sites partenaires (**logique de partenariat**)

LES ACTIVITES CLES

Ce qui se renforce



La réflexion globale en matière de lecteurs ou de publics cible avec des spécificités selon le secteur et l'histoire des entreprises

Un recours renforcé aux études marketing, y compris le webmarketing et d'autres démarches expérimentales

Des coopérations renforcées avec les équipes éditoriales et le marketing opérationnel

Ce qui est nouveau



Une réflexion renforcée sur les lignes de produits intégrant les multi-supports et multimédias

La recherche d'accord avec des partenaires stratégiques (agrégateurs, éditeurs en ligne, grands sites marchands)

LES COMPETENCES CLES

-  Marketing stratégique
-  Connaissance des marchés des medias, des produits, et de leur évolution
-  Capacité de négociation avec d'autres groupes ou titres

3.1.3. Stratégie éditoriale

STRATEGIE EDITORIALE

Cette activité consiste à définir et planifier, pour un titre ou un groupe de titres, la ligne éditoriale, les grandes rubriques ou thèmes, les angles d'attaque, les équilibres textes/images, les déclinaisons sur différents supports, ainsi que les spécificités par media ou support de lecture.

DIMENSIONS STRUCTURANTES DES ACTIVITES DEMAIN

UN RENOUVELLEMENT BEAUCOUP PLUS RAPIDE DES EDITIONS

La durée de vie d'une édition, qui était de l'ordre de plusieurs années auparavant, se raccourcit très fortement. La durée de vie d'une édition Internet peut être quant à elle de quelques mois, voire de quelques semaines au moment d'un lancement. Certains éditeurs sur le Web pensent même qu'à l'avenir les transformations se feront en continu, pour adapter la ligne à certains événements importants (sportifs, politiques, etc.).

DES EXPERIMENTATIONS EN LIEN DIRECT AVEC LE LECTORAT

Les éditions nouvelles s'élaborent de plus en plus de façon expérimentale et en interaction avec une partie du lectorat²¹. Les éditions internet peuvent s'appuyer sur des méthodes de consultation en temps réel du lectorat, instaurant une communauté d'échanges d'un type nouveau. On rappellera cependant que Ganz, dans les années 80, conçoit des titres en faisant appel à la contribution de lecteurs potentiels (Femme actuelle, Capital...).

UNE VISION TRANSVERSALE A L'ORGANISATION DES REDACTIONS

Cette stratégie éditoriale repose sur une vision transversale de l'ensemble des éditions et des titres (avec une définition croisée contenus/éditions) en lien avec le marketing, la politique de prix et les caractéristiques des communautés de lecteurs. La réussite de cette stratégie repose par ailleurs sur des coopérations renforcées entre les différentes équipes éditoriales et les spécialistes techniques chargés de la mise en forme et la valorisation des contenus et des images, ainsi qu'avec des spécialistes des usages, qui peuvent pour certains appartenir à des laboratoires de recherche²².

²¹ Voir par exemple la création d'éditions flash à heure fixe expérimentée par le Monde.fr en été 2011

²² Exemple des travaux du Laboratoire des usages de *France Télécom R&D*, et notamment ceux pilotés par Dominique Cardon, chercheur associé au Centre d'étude des mouvements sociaux de l'*École des Hautes Études*

L'organisation peut cependant être différente en fonction des formes de presse, avec, en presse quotidienne, des équipes projet éphémères pour chaque nouvelle formule ou, en presse magazine, l'existence d'un service développement.

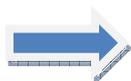
Elle a également des conséquences sur les méthodes et outils du reportage et concerne l'ensemble des équipes de production de contenus.

L'ADAPTATION DES EDITIONS AUX USAGES DES DIFFERENTS SUPPORTS

La stratégie éditoriale repose également sur une meilleure appréhension des différents usages de certains supports (moment de la consultation, durée de lecture, contraintes ergonomiques). L'adaptation de la ligne éditoriale à un support en particulier nécessite donc une coopération avec des spécialistes qui en ont une bonne pratique et portent une analyse en profondeur de leurs modalités d'usages. Elle peut, dans certains cas, nécessiter le recours à des expériences particulières en laboratoire, comme le font déjà certains opérateurs de télécommunications ou entreprises de services²³, même si la disproportion de taille et de moyens de ces entreprises limite la comparaison.

LES ACTIVITES CLES

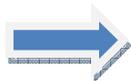
Ce qui se renforce



L'analyse d'ensemble des éditions, leur cohérence et leurs différences

La déclinaison de la stratégie à l'ensemble du groupe

Ce qui est nouveau



L'adaptation de la stratégie en interaction avec une partie des lecteurs

L'adaptation plus systématique de la stratégie aux particularités en matière d'usages des différents supports

L'étude des usages et de leur évolution en matière de medias

Le développement de nouvelles approches expérimentales en matière de lecture

LES COMPETENCES CLES

-  Expérience de la conception d'éditions papier et Internet
-  Capacité à réfléchir simultanément sur les contenus, l'éditorialisation et les supports
-  Elaboration et évaluation de schémas éditoriaux par des groupes test

en Sciences sociales (CEMS/EHESS). Ses travaux portent en particulier sur les relations entre les usages des nouvelles technologies et les pratiques culturelles et médiatiques.

²³ Exemple des travaux du Laboratoire des usages de *France Télécom R&D*, et notamment ceux pilotés par Dominique Cardon, chercheur associé au Centre d'étude des mouvements sociaux de l'*École des Hautes Études en Sciences sociales* (CEMS/EHESS). Ses travaux portent en particulier sur les relations entre les usages des nouvelles technologies et les pratiques culturelles et médiatiques.

3.1.4. Recherche de contenus éditoriaux

RECHERCHE DE CONTENUS EDITORIAUX

DIMENSIONS STRUCTURANTES DES ACTIVITES DEMAIN

Cette activité, autrefois réservée aux documentalistes et aux iconographes (et aux « recherchistes » pour le télévisuel) se transforme sous la pression de quelques facteurs structurants.

DES TEMPS DE RECHERCHE QUI SE RACCOURCISSENT

Les demandes de recherche se font souvent en situation d'urgence, face auxquelles il faut répondre dans des délais très courts. La nécessité de répondre dans des temps courts modifie les modalités de recherche et conduit les professionnels à former certains utilisateurs à ces pratiques. Ceux-ci se concentreront davantage sur la médiation et les modalités de recherche qui font gagner du temps, sur la pratique des nouveaux outils pour y parvenir, sur la qualité du produit final (comment garantir une bonne information, « sourcée » et vérifiée), et sur l'éventuel retour sur investissement des services rendus (lorsqu'il s'agit de fournir des informations à des utilisateurs externes).

PRIVILEGIER LES RESEAUX PAR RAPPORT AUX ARCHIVES INTERNES OU AUX LIEUX PHYSIQUES DE STOCKAGE

Les documents à rechercher sont devenus tellement riches et complexes que les stratégies qui se développent aujourd'hui sont davantage orientées vers la **mise en réseau d'informations** (et donc la capacité à retrouver une information dans des temps très courts) que vers une « capitalisation » de l'ensemble des informations. Ainsi certaines bases d'archives sont de moins en moins « dans » l'entreprise²⁴. De nombreux échanges se sont ainsi développés au sein de réseaux de professionnels et offrent la possibilité de rechercher une information via de multiples réseaux. C'est ici le « **savoir aller chercher** » qui est privilégié. Certains éditeurs disposent également de « mini-agrégateurs » maison.

ANTICIPER LES DEMANDES EN INTEGRANT LES REDACTIONS

Même si la majorité des dossiers sont « montés » en réponse à une demande, certains professionnels peuvent être amenés à proposer aux services internes (le plus souvent journalistes) des dossiers qui préparent de futurs articles. Les « clients » principaux restent les journalistes des rédactions, mais une petite partie des demandes émane également des services commerciaux, du marketing, etc. Pour faciliter la communication et les échanges, les services se rapprochent ou sont parfois intégrés au sein des rédactions. Ce phénomène s'accroît avec les rédactions web, qui apprécient de plus en plus souvent la valeur ajoutée et la qualité des dossiers réalisés par les documentalistes.

²⁴ On constate cependant que les entreprises ont chacune leurs propres bases de données enrichies de contenus d'autres éditeurs ou de la veille informative sur Internet (ex. : Le Figaro qui intègre les articles captés sur divers sites web d'information dans leur base de données)

MOINS DE SPECIALISATION THEMATIQUE, AU PROFIT D'UNE SPECIALISATION LIEE AUX TECHNIQUES DE RECHERCHE

Du fait de la réduction des équipes, la **spécialisation par thème, sujet ou titre de presse a tendance à diminuer** (« nous sommes des généralistes » ; « un documentaliste comme un iconographe doit savoir faire des recherches dans tous les domaines »). Cependant, des formes de spécialisation pourraient apparaître, liées aux modalités de recherche et aux outils associés.

LES NOUVELLES MODALITES DE RECHERCHE

Les demandes adressées à la documentation sont devenues plus « complexes », soit en raison de la panoplie des médias disponibles, de la multiplicité des formats (dossier papier, vidéos, images, sons...) et des langages associés, soit en raison de la grande diversité de canaux qu'il faut activer pour trouver la bonne référence (sites internet, réseaux d'information divers et variés, archives sonores, d'images, de photos, de vidéos...).

Le travail de recherche s'orientera de plus en plus vers l'image et le son, ce qui modifie également les modalités d'indexation. Cela pousse également à une convergence des compétences des « chercheurs », des iconographes, des documentalistes et de certains journalistes dans les différents secteurs de la presse, de la télévision, de la radio et d'internet. Cette convergence porte également sur les droits d'utilisation ou de reproduction des contenus et la gestion de métadonnées.

VEILLE ET RESEAUX SOCIAUX

La question de la **veille** de l'information, également centrale, se traduit assez vite chez le journaliste par la question du suivi et de la participation à des **réseaux sociaux** d'une part, le suivi systématique de grands **fonds d'information** d'autre part.

Les questions associées touchent ainsi à la **manière d'aborder ces nouveaux réseaux**, à l'efficacité de cette veille (on peut y passer beaucoup de temps sans y trouver grand-chose), et à la participation active, ou non, à ces réseaux, question qui peut être délicate lorsqu'on « porte » l'image d'un éditeur ou d'un titre et que le nombre de « suiveurs » ou de communautés à gérer est important.

De la même façon, les journalistes (notamment web) peuvent être amenés à consacrer beaucoup de temps à la recherche d'informations sur tout type de canal (fonds d'information publics ou privés, dépêches d'agences, agrégateurs, autres sites d'information). Comment partager ce travail entre les journalistes et les professionnels de la gestion documentaire de textes, d'images ou de vidéos ?

LES ACTIVITES CLES

Ce qui reste essentiel		Les modalités de recherche, les procédures d'indexation et de contextualisation des informations
Ce qui se renforce		Les modalités de recherche dans des bases complexes associant textes, images, sons... La sémantisation des contenus L'utilisation d'outils statistiques ou de moteurs de recherche
Ce qui est nouveau		La recherche dans de nouveaux espaces sociaux : réseaux sociaux, sites d'information ou d'alerte, listes de mails ou de blogs... Le travail en temps réel en interaction avec le journaliste ou l'éditorialiste Le traitement des aspects juridiques et commerciaux de la recherche (par exemple droits d'exploitation des contenus images)
Ce qui sera moins important ?		Le stockage physique des informations

LES COMPETENCES CLES

Plusieurs champs de compétences paraissent essentiels :

-  **Ceux associés aux modalités de recherche** (recherche de documents de toutes sortes via différents canaux),
-  **Ceux associés à la lecture de l'image** (lecture intellectuelle et sémiologique et mesure de l'apport informatif et créatif),
-  Ceux liés aux **droits d'exploitation des images**,
-  Ceux liés à la **cohérence visuelle générale des différents éléments** et à la **cohérence technique des formats**.

Toutes ces compétences, ou « briques » de compétences, appartiennent aujourd'hui, à la fois à la documentation, à l'iconographie, et aux professionnels en charge de la production des contenus et à leur éditorialisation. L'enjeu sera de faire en sorte qu'elles soient disponibles au sein d'un même service ou que les personnes qui les possèdent travaillent ensemble dans le cadre de projets communs.

Voici la liste plus complète des compétences associées à la recherche :

- 🌐 La rapidité de recherche dans différents fonds et sur de multiples supports
- 🌐 La priorisation des demandes et l'arbitrage délai/qualité
- 🌐 L'anticipation des besoins et la préparation de dossiers
- 🌐 La connaissance de l'organisation des fonds et des moteurs de recherche associés
- 🌐 Les techniques de référencement et d'indexation des dossiers multimédia et des contenus numériques (« digital asset management » ou « multimédia-mining »)
- 🌐 L'indexation de contenus (images, son, vidéo) sous divers formats informatiques (structuration des textes en HTML ou XML)
- 🌐 La gestion et la structuration des « métadonnées » indispensables pour l'indexation, la rediffusion, la gestion des droits, etc.
- 🌐 La maîtrise des nouveaux « langages » et des caractéristiques des architectures qui structurent les données
- 🌐 Les fonctions de fiabilisation, de précision, de vérification des sources
- 🌐 La gestion et la négociation des droits d'exploitation

En dernier lieu, on insistera également sur la capacité de dialogue avec les autres équipes, que ce soit côté rédactionnel, côté images, ou avec les informaticiens.

3.1.5. Production de contenus multi-supports et choix des medias

PRODUCTION DE CONTENUS MULTI-SUPPORTS ET CHOIX DES MEDIAS

DIMENSIONS STRUCTURANTES POUR PENSER LES ACTIVITES DEMAIN

RYTHMES DE TRAVAIL ET TEMPORALITE

La **pression temporelle** va s'accélérer et les questions liées au rythme et la production (voire la « productivité ») seront centrales pour la plupart des organisations. Se pose la question de la recherche de l'information et du témoignage en temps réel ou quasi-instantanée de cette information.

En presse quotidienne, se posera **la question de l'instantanéité et du direct** et la nécessité permanente de produire l'information avant les autres (en temps réel). Cette question se heurtera cependant aux critères de **qualité de l'information** (décryptage de l'info, fiabilité, pertinence, intérêt pour le lecteur...).

NOUVELLES FORMES DE NARRATION

Narrations interactives, introduction de nouveaux contenus, nouvelles représentations visuelles et graphiques... La demande sera forte en matière d'enrichissement de gammes de produits (images animées, web documentaires, documentaires interactifs, POM...), ces produits traduisant de **nouveaux modes d'expression ou de narration**, déplaçant les frontières entre information et création audiovisuelle.

Cette diversification et la recherche de produits originaux se feront de plus en plus via des groupements de professionnels qui associeront des compétences diverses et originales (photo, vidéo, infographie, dessin, développement numérique...).

POLYVALENCE OU SPECIALISATION ?

En presse quotidienne, le rédacteur journaliste sera de plus en plus « polyvalent ». Cependant, cette **polyvalence** se traduira davantage par le souci de connaître et de suivre les évolutions technologiques et ne relèvera pas nécessairement de l'expertise.

La maîtrise d'outils de reportage ne sera pas obligatoire pour tous les titres ou formes de presse : maniement des appareils de prise de son, appareils photos ou caméras vidéo, intégrés ou non dans des outils miniaturisés et multifonctions... Autant de techniques diverses et variées, qui n'auront pas besoin d'être maîtrisées par toutes les rédactions.

Il sera néanmoins obligatoire d'appréhender **les exigences et contraintes technologiques des outils** afin de communiquer plus et mieux avec les autres fonctions de la rédaction.

LE PARTICIPATIF AU CŒUR DE LA PRODUCTION DE L'INFORMATION

Le souhait d'introduire davantage de « **participatif** » sera quasiment général, que ce soit par la gestion systématique du « contributif » dans (ou après) la production de l'information, ou par le biais d'un suivi des informations circulant sur les réseaux sociaux. Ce suivi d'audience et la participation systématique à ces nouveaux espaces d'échanges fera partie intégrante du travail du journaliste.

UNE PRODUCTION MULTIMEDIA DIFFERENTE SELON LES FORMES DE PRESSE

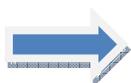
La **production multimédia** des contenus sera le mot d'ordre des rédactions. Cependant, il y aura des différences selon les formes de presse : plus systématique en presse quotidienne, la diffusion sur tous supports le sera beaucoup moins pour d'autres formes de presse (notamment la presse spécialisée) qui se poseront plus systématiquement la question de l'adéquation des contenus avec la nature des informations qu'elles produisent, compte tenu du profil de leurs lecteurs.

A contrario, en presse quotidienne, la course à l'information conduira souvent le journaliste à utiliser toutes sortes de supports (vidéos réalisées avec iPhone par exemple).

Pour garantir une meilleure cohérence entre contenus et supports, certains éditeurs pourront s'appuyer sur des « **animateurs multimédia** ».

LES ACTIVITES CLES

Ce qui reste essentiel



Les techniques de reportage et de collecte de l'information

Ce qui se renforce



La production d'images (images animées, web documentaires interactifs, POM...)

Les techniques de prises de son, vidéo, photo

La gestion et la structuration des données dans des bases

Les échanges avec les communautés de lecteurs

Le référencement et la sémantisation des contenus

Ce qui est nouveau



Le travail en interrelation avec les non journalistes (experts/public)

L'utilisation de nouveaux outils de reportage (outils numériques)

De nouvelles formes d'expression narratives

L'exploitation de données diverses et variées (data, images, textes, sons...)

LES COMPETENCES CLES

-  Maîtrise des techniques de réalisation, de référencement et de post-production des contenus (textes et images)
-  Maîtrise des nouveaux formats et modes de diffusion des productions
-  Techniques de montage, mixage, intégration des productions dans différentes éditions d'un titre
-  Exploitation de bases de données
-  Travail en mode projet et collaboration avec divers spécialistes de contenus (photographes, vidéastes, graphistes, voire créateurs de jeux vidéo ou ergonomes...)
-  Travail en réseau avec des non journalistes (y compris le public)

3.1.6. Vérification et validation des contenus

VERIFICATION ET VALIDATION DES CONTENUS

DIMENSIONS STRUCTURANTES DES ACTIVITES DEMAIN

LA VERIFICATION DES INFORMATIONS, UNE ETAPE QUI SE RENFORCE AVEC LES NOUVEAUX MODES DE RECHERCHE

La vérification des sources est une activité co-substantielle du métier de journaliste et elle est pratiquée par les journalistes depuis toujours, enseignée dans les écoles et reprise dans la plupart de chartes éthiques ou déontologiques de la profession.

La pression temporelle, la recherche du scoop et l'utilisation de nouvelles sources d'information augmentent le risque de non vérification des sources. Pourtant, cette dimension reste essentielle et doit se renforcer.

L'UTILISATION DES RESEAUX SOCIAUX OU DES « BUZZ INFORMATIONNELS » TRADUIT LA NECESSITE D'UN RAPPEL DES REGLES DEONTOLOGIQUES

De nombreux débats ont porté récemment sur la difficulté de vérification des informations circulant sur des espaces sociaux qui ne présentent pas les mêmes caractéristiques que les sources habituellement utilisées par les journalistes : les informations peuvent être très courtes (exemple des tweets), dé-contextualisées, retransmises, transformées, et peuvent rendre difficiles l'authentification et la vérification des informations.

Comme le rappelle Alice Antheaume sur son blog²⁵, « *Un journaliste ne peut oublier qu'un tweet, même écrit en une seconde, ne peut colporter des éléments non vérifiés. D'autant que, hormis ceux qui perdent toute retenue, le journaliste sait que cet espace, Twitter, est public, voire grand public, avec plus de 3 millions d'inscrits en France* ».

Compte tenu de ce contexte, de nombreux débats ont lieu aujourd'hui autour de la nécessité de rappeler quelques règles élémentaires et de bon sens (cf. les règles d'utilisation des réseaux sociaux pour recueillir de l'information à l'AFP²⁶), voire d'élaborer des chartes d'utilisation des réseaux sociaux.

Si ces nouveaux espaces sont des espaces d'expression où tout reste à inventer, pour autant, il est nécessaire de rappeler que les principes qui fondent un journalisme de qualité sont toujours de rigueur.

²⁵ Blog Work in Progress : <http://blog.slate.fr/labo-journalisme-sciences-po/2011/07/19/il-etait-une-fois-les-journalistes-sur-twitter/>

²⁶ <http://www.afp.com/newsletter/francais/communication/guidelines.html> - 31/05/11

SELECTIONNER DES SITES DE CONFIANCE

Un des modes de vérification peut passer par le croisement d'informations en provenance de sites dits « de confiance » (ou reconnus comme tels) comme le New York Times ou le Washington Post, afin de croiser les sources et les témoignages. Les fils d'agences sont également une source non négligeable d'informations « sûres ». Mais rien ne remplace les opérations de vérification (ou « fact checking ») qui consistent à retrouver la source originale, qu'elle soit physique ou issue de bases d'informations diverses, et de la recouper systématiquement avec d'autres sources d'information.

LA VERIFICATION DES IMAGES (PHOTOS, VIDEOS) ET DES REPORTAGES SONORES

La vérification des images (vidéos et photos en particulier) est particulièrement délicate, du fait de la dé-contextualisation des éléments produits parfois sans lien réel avec l'évènement qu'elles sont censées illustrer. Le recours aux spécialistes du son et de l'image est alors nécessaire pour vérifier l'authenticité des documents, sur la base d'analyses ou de métadonnées. Ici encore la vérification est d'autant plus difficile que la source n'est pas toujours professionnelle et qu'il n'y a donc pas toujours de « tiers de confiance ».

LA VERIFICATION : UNE RESPONSABILITE PARTAGEE ?

Au sein des organisations, qui doit être en charge de la validation des contenus ? Pour une information qui donne lieu à un article ou une brève, c'est en principe le documentaliste ou le reporter rédacteur qui assure cette fonction. Mais pour certaines informations, une vérification par le chef de rubrique ou par un journaliste de desk est indispensable.

Pour les informations dites « chaudes » qui doivent être très vite remises en forme et diffusées, c'est souvent le temps qui fait défaut et qui empêche de procéder au croisement des sources. C'est alors le fait de s'appuyer sur des profils différents et des expertises croisées (connaissances des réseaux d'information, maîtrise des techniques de recherche,...) qui pourra le mieux garantir cette étape cruciale de validation. Si l'information provient d'un lecteur, c'est l'animateur de communautés (ou la personne en charge de la relation avec les communautés) qui peut se révéler la plus utile.

COMMENT DEVELOPPER DE LA VALEUR D'USAGE AUTOUR DE L'INFORMATION ?

La vérification ne se limite pas seulement à la validation des faits, à l'authentification d'un document ou à la vérification d'un témoignage, même si ces étapes sont cruciales.

Le journaliste (souvent la rédaction en chef) est également confronté à la nécessité de peser l'intérêt que peut avoir une information, au regard de sa « **valeur d'usage** » ou de son potentiel de diffusion, en cohérence avec les valeurs du (ou des) groupes de lecteurs auxquels elle est destinée. Ainsi, au-delà de la vérification des faits conformément aux règles d'éthique qui sont celles du journalisme, l'identification de la « valeur d'usage » renvoie à une **mesure de l'impact potentiel de l'information**, à une mise en correspondance des contenus avec les intérêts des groupes qui vont la lire puis la diffuser éventuellement à d'autres réseaux ou d'autres espaces, privés ou publics.

Cette valeur d'usage est essentielle car elle va également conférer une valeur commerciale à l'information, qui va se traduire par la possibilité de la faire payer par certains groupes de lecteurs ou d'envisager des partenariats avec des entreprises de service autour de sa commercialisation.

Identifier la valeur d'usage d'une information repose sur la nécessité d'un **travail croisé avec de nombreux acteurs de l'entreprise** : en effet, il s'agit de mieux appréhender les valeurs et les intérêts de communautés de lecteurs (activités marketing et de gestion des communautés), les réseaux et les espaces de partage d'information, les bonnes modalités de transmission des informations (gestion des communautés), et de les diffuser sur les supports les plus adéquats (activités de développement technique des formats correspondants). Il faut ensuite recueillir régulièrement des informations sur la façon dont les informations auront été lues et exploitées, en amont et en aval de leur diffusion (études marketing). Toutes ces activités, bien sûr, seront croisées avec les équipes éditoriales chargées de la production des contenus.

LES ACTIVITES CLES

Ce qui reste essentiel



La connaissance de différentes sources d'information

Les actions de vérification, de fiabilisation des informations

L'analyse de risque de diffusion d'une information incertaine

Ce qui se renforce

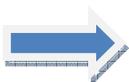


L'élaboration de règles communes de vérification des informations par la rédaction, en lien avec la ligne éditoriale et l'image du titre

Le recours aux spécialistes de l'authentification de l'image, du son ou de sites informationnels

La veille concurrentielle sur une sélection de supports

Ce qui est nouveau



Un processus de décision collectif en temps quasi réel

La vérification rapide d'informations sur les nouveaux espaces d'information

La mesure d'usage des informations diffusées, en lien avec l'éditorial, le marketing, la recherche (autour des usages), les développeurs

LES COMPETENCES CLES

-  Connaissance des sources et des espaces d'échanges d'information
-  Modalités de coopération avec des spécialistes pour valider un contenu
-  Capacité à décider de l'opportunité de diffusion d'une information incertaine
-  Capacité à développer des réseaux de confiance

3.1.7. Structuration et paramétrage des contenus

STRUCTURATION ET PARAMETRAGE DES CONTENUS

Cette activité consiste à définir un contenu (texte, image ou vidéo) par une série d'informations sur sa structure ou son architecture (ce qu'on appelle les « métadonnées »).

DIMENSIONS STRUCTURANTES DES ACTIVITES DEMAIN

UNE DEMARCHE INDISPENSABLE POUR ETRE DIFFUSE ET FACILEMENT UTILISE

Pour faciliter son adaptation à différents supports, sa reprise par d'autres supports ou son référencement par les moteurs de recherche, l'information doit être structurée ou « sémantisée » à l'aide de systèmes spécifiques ou de normes (type XML).

Le New York Times a ainsi développé une information sous forme de mosaïques, donc plus modulaire, dénommée « *Times Skimmer* » (écrémage), ce qui facilite la lecture, le contenu changeant en fonction de la taille de l'écran. L'information n'est plus simplement chronologique et le lecteur est davantage maître de la hiérarchie de l'information.

Dans le même registre, **MsnSpectra** a été imaginé dans le but de permettre à l'internaute de s'approprier des contenus. Il est invité à choisir les rubriques et les sujets qui l'intéressent et sélectionne ainsi le mode d'animation qu'il souhaite. Chaque rubrique est affiliée à une couleur et lorsque l'internaute détermine celle qu'il souhaite consulter, toutes les informations défilent devant lui sans hiérarchisation particulière.

UNE ACTIVITE PARTAGEE ENTRE PLUSIEURS ACTEURS

Dans la majorité des supports, cette activité n'est réalisée qu'en fin de traitement à partir de textes et d'images réalisés dans des formats non structurés et souvent sans métadonnées, pourtant indispensables pour les images et pour les droits qui leurs sont associés.

C'est donc juste avant la mise en ligne ou au cours de l'éditorialisation que s'effectuent ces opérations, avec une reprise « mot à mot » du texte d'origine. Actuellement, il s'agit souvent d'une activité assurée par un secrétaire de rédaction, un documentaliste, un iconographe ou encore par un développeur. Il semble souhaitable de faire remonter cette structuration au plus près du processus de création, ce travail devant être réalisé de préférence par le journaliste et/ou le photographe.

Une bonne sémantisation est d'autant plus efficace qu'elle anticipe l'ensemble des usages (en particulier l'indexation dans les archives propres du titre) et notamment l'identification des métadonnées repérées ou mises en valeur par les moteurs de recherche.

NECESSITE D'UNE VEILLE TECHNOLOGIQUE PERMANENTE

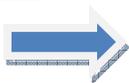
Si une partie de cette structuration peut être prise en charge par les producteurs de contenus eux-mêmes, une autre partie restera sans doute aux mains de spécialistes qui suivent la manière dont Google, Facebook et les agrégateurs repèrent l'information, ou la manière dont les moteurs de recherche les référencent et les font apparaître. Compte tenu des stratégies de ces grands groupes, seule une veille permanente permettra d'indexer avec efficacité des contenus.

LA GESTION DE L'ACCESSIBILITE, UNE ACTIVITE NAISSANTE

Elle consiste à traduire ou à restructurer l'information pour la rendre accessible à un public déficient visuel ou auditif et de trouver les « traductions adéquates », soit en support audio, soit par un grossissement des caractères du texte.

LES ACTIVITES CLES

Ce qui se renforce



La structuration systématique des contenus

L'indexation « native » au moment de la production ou de la validation par les auteurs

Ce qui est nouveau



L'adaptation aux critères de recherche des moteurs de recherche

Les activités liées à l'accessibilité de l'information

LES COMPETENCES CLES

-  La compréhension des normes qui régissent un contenu multimédia « structuré »
-  La connaissance des principes de normalisation des documents (structuration en langage XML) et de gestion de contenus
-  La capacité à réaliser des versions structurées et adaptées à un usage numérique
-  La construction de nouvelles modalités relationnelles entre le marketing et la rédaction

3.1.8. Valorisation et mise en scène de l'information

VALORISATION ET MISE EN SCENE DE L'INFORMATION

DIMENSIONS STRUCTURANTES POUR PENSER LES ACTIVITES DEMAIN

DES FONCTIONS A PRECISER

Les activités de mise en forme de l'information et d'éditorialisation des contenus se développent et se renforcent. Traditionnellement, ces activités étaient celles des secrétaires de rédaction.

Dans les milieux anglo-saxons, ces activités sont prises en charge par des « front page editors », des « home page producers », des chefs d'éditions web, autant de noms un peu barbares qui désignent les fonctions de mixage et de mise en cohérence de contenus divers (articles, reportages, diaporamas, vidéos, informations de dernière minute...). Il s'agit de « mettre en scène » des contenus de toutes sortes, en les mettant en valeur et en les faisant vivre.

Ces fonctions évoluent régulièrement, du fait de l'évolutivité des supports, des outils, des contenus, la recherche de nouvelles formes et de nouvelles manières de faire. Elles supposent une montée en compétences des personnes qui occupent aujourd'hui ces fonctions.

HYBRIDATION DES ACTIVITES ET NOUVELLES COLLABORATIONS

Dans des rédactions plus resserrées et à éditions multiples, il est probable que les personnes en charge de la mise en scène de l'information vont devoir, soit coopérer de manière plus étroite, soit prendre une charge une partie des attributions des iconographes ou des documentalistes. En effet, les techniques d'éditorialisation vont reposer, à la fois sur la maîtrise d'outils techniques nouveaux, mais également sur la capacité à rechercher de nouveaux contenus, à les lire, à les comprendre, à les contextualiser.

RENOUVELLEMENT PERMANENT DES EDITIONS NUMERIQUES

Hiérarchiser les informations, repérer des « urgents », trouver le meilleur titre possible, sont quelques unes des tâches qui incombent au « home page producer ». Un site comme le New York Times attire 33 millions de visiteurs uniques par mois. Il est donc essentiel de renouveler très régulièrement les informations, et de garder « un œil » permanent sur la concurrence. Plus une information devient importante, plus un site a intérêt à continuer à la développer, pour que ses lecteurs restent connectés. Il faut donc rendre le plus visible possible les contenus des journalistes, truffer leurs contenus de liens pour faciliter le référencement et ne pas oublier les photos et les vidéos, qui représentent une source de trafic de plus en plus importante, et qui devront être par ailleurs décrites une par une, avec le crédit et la légende, au risque de ne pas exister sur Google.

EDITORIALISATION DES IMAGES

Les plates-formes de vidéos possèdent également des services d'édition de contenus pour décider quelle vidéo doit être diffusée ou mise en avant, et l'activité d'éditorialisation est donc essentielle. La

page vidéo « news » (actualités et politique) d'un site comme Daily Motion représente la 2^{ème} chaîne la plus regardée du site, avec près de 3 millions de visites mensuelles²⁷ et 500 vidéos envoyées chaque jour par les internautes. L'édition des vidéos compte donc énormément, qui doit prévoir une « preview » soignée (image d'appel qui correspond au premier clic de l'internaute), un titre et une description précis. L'éditorialisation est donc une activité qui va concerner de plus en plus les contenus images et qui nécessitera donc des compétences en lien avec ce type de contenus.

LES ACTIVITES CLES

Ce qui reste essentiel



Les techniques de mise en page

Ce qui se renforce



La maîtrise des techniques de vérification et d'authentification des contenus

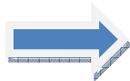
La gestion des droits d'exploitation des contenus (images, photos, vidéos)

L'utilisation de contenus dans des formats différents

La veille régulière

La coopération avec de nombreux spécialistes (producteurs d'images, documentalistes, développeurs...)

Ce qui est nouveau



Les outils de mise en forme

La recherche dans de nouveaux espaces d'information (espaces sociaux et autres)

LES COMPETENCES CLES

 Connaissance des sources et des espaces d'échanges d'information

 Modalités de hiérarchisation des informations

 Techniques de mise en scène et de valorisation d'informations diverses et variées et appréciation de leur cohérence

²⁷ Chiffres Nielsen

3.1.9. Commercialisation multi-supports

COMMERCIALISATION MULTI-SUPPORTS

Sont traitées ici les activités de commercialisation des différents supports produits par l'entreprise.

DIMENSIONS STRUCTURANTES POUR PENSER LES ACTIVITES DEMAIN

Dans la plupart des entreprises de presse, ces activités commerciales ont longtemps été associées aux activités logistiques. Les « scissions » entre ces deux activités sont récentes (en particulier en presse régionale). Elles ont permis de renforcer l'activité commerciale, de la « libérer » des activités logistiques et de professionnaliser ces dernières.

DIVERSIFICATION DES OFFRES PACKAGEES ET DES POINTS DE VENTE

Les problématiques de diversification sont centrales pour les équipes commerciales. Elles sont dépendantes de stratégies marketing fortes et intègrent la nécessité **de renforcer les échanges avec certains interlocuteurs** de l'entreprise (responsables web et medias, DSI, responsables bases de données, marketing et webmarketing).

Les **offres packagées**, de plus en plus dématérialisées, seront de plus en plus portées par tous types de supports et formats (papier et web), même si aujourd'hui, les offres commercialisées se limitent à certains formats uniquement – en particulier le format PDF ou HTML pour des abonnements en B to B.

Les **réseaux de distribution et les points de vente** (kiosques, grandes et moyennes surfaces,...) vont également s'élargir et s'accompagneront d'un renforcement du **merchandising** (considérée comme une « manne de développement »).

Ces développements vont impacter **l'organisation des forces commerciales et des techniques de vente**.

RENFORCEMENT DE LA RELATION CLIENT ET DES ACTIONS DE FIDELISATION

Les méthodes d'approche du client sont repensées, avec pour objectif de **renforcer la relation client et l'acte commercial**. Les pratiques commerciales s'orientent vers une **meilleure connaissance des clients**, de leurs **besoins**, et de leurs **capacités de financement** (que sont-ils prêts à payer ?).

Un accent est mis sur les **ventes dites « fidélisées »**. Elles passent par **l'utilisation d'outils commerciaux performants**, qu'il faudra maîtriser et piloter tout au long de la chaîne commerciale. Ces outils portent à la fois sur le **suivi et le pilotage des actions commerciales**, mais également sur la **gestion de bases de données clients**, qui représenteront une forte valeur ajoutée lors de négociation de partenariats commerciaux éventuels.

ORGANISATION DES FORCES COMMERCIALES

Les forces commerciales étaient historiquement structurées, soit par zone géographique, soit par type de clients, avec une séparation entre ventes au numéro et ventes par abonnement. La multiplication des canaux de vente conduit à des **spécialisations par canal de distribution**.

Aujourd'hui, les organisations sont à flux et prix tendus et tendent vers :

-  Le développement **d'actions de marketing opérationnel multi-canal** (avec parfois une spécialisation fidélisation et marketing direct),
-  Une **spécialisation des ventes par grande cible** (ex. : séparation des grands comptes) ou par zone géographique, avec une montée en charge rapide de la « GMS » (grande et moyenne surface),
-  Une **gestion et administration distinctes entre commercial et logistique** (données de chiffres d'affaires, flux de volumes, de matières, de clients...)

ANIMATION ET PILOTAGE DES EQUIPES

Des **méthodes d'animation ad hoc** vont continuer à se développer, qui permettront de renforcer le management d'équipes et la motivation (y compris financière). Ces méthodes d'animation intégreront une plus grande prise en compte des politiques de groupe.

LES ACTIVITES CLES

Ce qui se renforce



Des pratiques commerciales en cohérence avec la diversification des offres et leur dématérialisation

La relation client et l'activité de conseil

Les pratiques de fidélisation

L'animation de réseaux commerciaux

Des outils de gestion et de pilotage performants (pilotage des actions commerciales, bases de données client)

Les actions de marketing direct et l'abonnement porté

Les activités de merchandising

Ce qui est nouveau



Techniques de vente d'offres packagées et dématérialisées

LES COMPETENCES CLES

-  Connaissance des offres et des supports
-  Connaissance des réseaux de distribution, des clients et de leurs besoins
-  Techniques et approches en matière de marketing direct
-  Techniques d'animation d'équipes commerciales
-  Gestion des outils de suivi des clients

3.1.10. Impression et finition

IMPRESSION ET FINITION

DIMENSIONS STRUCTURANTES POUR PENSER LES ACTIVITES DEMAIN

Ces activités couvrent l'impression des supports papier. Les activités d'impression et de distribution sont souvent associées, compte tenu de leur dépendance en termes d'organisation : la sortie des produits imprimés détermine l'organisation des circuits de distribution. Pour autant, nous avons choisi d'en faire deux étapes distinctes, car elles font appel à des espaces professionnels (et donc des compétences) différents.

DES PERSPECTIVES DE DIVERSIFICATION LIEES A L'IMPRESSION NUMERIQUE

L'impression numérique est aujourd'hui considérée comme **une perspective de diversification intéressante**, même si elle suppose encore des améliorations : une baisse des coûts (et notamment des consommables, les encres) et des performances techniques (des formats, de la variabilité des données et de la personnalisation des contenus).

Il y aura sans doute des tentatives de **mise en place de modèles « hybrides », qui reposeront sur des techniques couplées offset/numérique**. Des modules numériques pourront être installés en presse offset (installation de « têtes d'impression » hybrides) qui ne concerneront que certaines parties du produit imprimé. La notion de **variabilité des données** accompagnera ces développements, pour adapter et personnaliser les journaux en fonction des publics et de leurs caractéristiques (production de contenus, y compris publicitaires, ciblés selon les publics).

Cette juxtaposition permettra par ailleurs de préciser ou de mieux différencier les modes d'impression selon les types de produits à imprimer ou leur périodicité, l'impression numérique ne convenant qu'à certains types de produits, qu'il reste à inventer (produits personnalisés, à faible tirage).

En parallèle des centres d'impression offset, des réseaux d'impression numériques décentralisés pourront éventuellement se développer avec l'éclosion d'éditions locales ; ils pourront s'accompagner de systèmes de distribution ad hoc.

RENFORCEMENT DES ACTIVITES DE MAINTENANCE

Dans les centres d'impression offset, les activités de conduite des machines rotatives seront plus systématiquement couplées avec les activités de **maintenance**. Il s'agit là d'une forme de polyvalence qui n'existe pas actuellement, et qui constitue un facteur majeur d'optimisation de l'organisation.

La **conduite de lignes, offset ou numérique**, est (et sera) de plus en plus automatisée. Les machines numériques étant beaucoup plus petites et les tirages plus limités, l'activité de maintenance sera plus limitée et l'expertise restera dans les mains du fabricant.

NORMALISATION DES TECHNIQUES ET DES MODES D'ORGANISATION

Les questions environnementales sont des questions majeures en milieu industriel. Il sera également indispensable de renforcer la mise en place de procédures de normalisation des techniques et des modes d'organisation, et ce pour une meilleure lisibilité de l'organisation et des rôles de chacun.

OPTIMISATION ET PERFORMANCE DU COTE DE LA FINITION

Les **métiers de la finition** sont fondamentaux en presse et resteront probablement spécifiques à ce secteur. Ils relèvent de modes d'organisation et d'activités particulières, même s'il s'agit, là encore, de conduite de lignes automatisées. Mais les techniques de finition (encartage, brochage, ...) sont particulières à la presse et très différentes du labeur. Ces métiers se placeront également **dans une logique de performance** (sur le plan technique et organisationnel), la **qualité** restant une exigence forte.

LES ACTIVITES CLES

Ce qui se renforce



La conduite de lignes automatisées

Les activités de maintenance

Le suivi de la qualité

Les procédures et modes opératoires

Gestion et management d'équipes

Ce qui est nouveau



Les techniques d'impression numérique

LES COMPETENCES CLES

 Gestion et pilotage de projets

 Conduite de machines automatisées

 Connaissance des techniques d'impression offset et numérique

3.1.11. Distribution

DISTRIBUTION

DIMENSIONS STRUCTURANTES POUR PENSER LES ACTIVITES DEMAIN

OPTIMISATION DES RESEAUX DE DISTRIBUTION ET DEVELOPPEMENT D'OUTILS DE PILOTAGE

Le rapprochement des réseaux de distribution PQN et PQR va conduire à repenser l'organisation de la distribution logistique. Premier effet de cette réorganisation : le développement d'outils de pilotage, de coordination et de gestion de l'activité, dans un souci de rationalisation des coûts.

L'optimisation de la distribution passera également par un partage plus systématique des informations gérées par les équipes commerciales avec les équipes logistiques.

La **gestion de la base de données des clients et des prospects** sera centrale pour les équipes logistiques, qui devront être en mesure d'alimenter celles-ci avec les informations en provenance du terrain.

Comme pour les activités commerciales, les activités de **contrôle de gestion** seront prioritaires et seront renforcées par la mise en place **d'outils de gestion** performants.

D'autres outils pourront être développés, liés directement à l'organisation de l'activité de distribution et à son optimisation. Il s'agit en particulier **d'outils d'optimisation dynamique des tournées et de géo-localisation**, en temps réel, des ventes.

TRAÇABILITE DES PRODUITS

Le ciblage et la personnalisation du produit imprimé devront s'accompagner **d'une plus grande « traçabilité » du produit jusqu'au client**. Cette traçabilité, indispensable à l'optimisation de la qualité, s'appuiera également sur l'exploitation d'outils de gestion des circuits de distribution.

LES ACTIVITES CLES

Ce qui se renforce

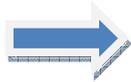


L'optimisation des circuits de distribution par l'exploitation d'outils de gestion performants et partagés entre équipes commerciales et logistiques

Exploitation d'outils de suivi des réapprovisionnements et de gestion en temps réel des ventes

Gestion et management d'équipes

Ce qui est nouveau



Les techniques de modélisation logistique (du système d'approvisionnement et de gestion des points de vente temps réel)

Les nouveaux outils de gestion des circuits de distribution (géo-localisation)

 **LES COMPETENCES CLES**

-  Connaissance et exploitation d'outils de gestion des circuits de distribution (géo-localisation)
-  Connaissance et exploitation d'outils de suivi des réapprovisionnements et de gestion en temps réel des ventes

3.1.12. Etape transverse - « Coordination / Pilotage / Organisation des activités »

COORDINATION / PILOTAGE / ORGANISATION DES ACTIVITES

La fonction managériale a été traduite comme insuffisamment valorisée : beaucoup de managers occupent cette fonction sans y avoir été suffisamment préparés. S'agit-il d'un métier à part entière ou d'une fonction complémentaire ? Comment faire monter en compétences un expert pour qu'il devienne un « vrai » manager ? Quel équilibre entre les compétences techniques (liées aux expertises métiers) et les compétences managériales ?

Les jeunes salariés sont de plus en plus demandeurs vis-à-vis de leurs managers : sur la stratégie de l'entreprise, sur le sens de leur action ou leur évolution professionnelle. Comment leur répondre sur tous ces points ? Comment organiser des temps d'échanges sur ces sujets ?

DIMENSIONS STRUCTURANTES DES ACTIVITES DEMAIN

ACCOMPAGNER LES SALARIES

La fonction du manager est **plurielle** : il doit avoir pour préoccupation majeure, non pas d'effectuer des actions de reporting, mais d'intégrer les salariés, de valoriser leurs compétences, de les accompagner tout au long de leur parcours professionnel. Il ne s'agit pas là d'une fonction nouvelle, mais elle traduit une montée des exigences liées à de nouvelles modalités de conduite et d'encadrement des équipes.

L'évolution des métiers et des compétences, mais aussi les profils des personnes (plus jeunes, ayant des compétences diverses et des exigences professionnelles différentes) conduit à **repenser la manière de manager et d'accompagner les salariés** dans leur évolution professionnelle.

DEGAGER DU TEMPS ET CONSTRUIRE DE NOUVEAUX RAPPORTS PROFESSIONNELS

La plupart des managers insiste sur le fait de disposer du temps nécessaire pour réaliser des activités dédiées à la fonction managériale (animation d'équipe, échanges collectifs ou en face à face...). Travailler ensemble autour de projets communs, développer des relations inter-métiers, construire de nouveaux rapports professionnels en dehors des liens hiérarchiques et faire coopérer des personnes dont les statuts sont différents (dans et hors de l'entreprise) constituent des défis majeurs, qui nécessitent des **temps d'échanges et de coopération**.

Dans le même temps, les managers reconnaissent de réelles difficultés pour « stimuler » et mobiliser les équipes, faute de moyens (primes et mobilités professionnelles à la baisse), ainsi que des difficultés à s'auto-évaluer en tant que managers. Que pensent leurs équipes de leur mode de management ? En sont-ils satisfaits ?

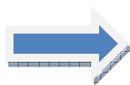
MOTIVATION ET IMPLICATION : DEUX DIMENSIONS CENTRALES POUR LE MANAGER

Celles-ci passent par des actions individuelles et collectives :

-  Une meilleure connaissance du collaborateur (ce qui le motive, ses attentes, ses souhaits, ses valeurs) et une définition précise du rôle de chacun dans l'organisation (réseaux professionnels internes et externes, communautés de pratiques ou d'expertises....)
-  Le développement de la cohésion d'équipe : le management dit « collaboratif » se développe, basé sur le partage d'expériences et de nouvelles formes de coopération et d'échanges à tous les niveaux de l'entreprise ;
-  Le développement de nouvelles modalités de travail et formes de coopération, dans un contexte où les statuts et les rôles sont très divers au sein d'une même équipe ;
-  Le pilotage d'équipes qui possèdent des technicités multiples et évolutives, et qu'il faut connaître et suivre ;
-  Une diffusion régulière des informations liées à l'organisation et au travail de chacun, à tous les niveaux, dans un contexte où les flux d'information circulent dans les deux sens (du manager au salarié, et du salarié au manager) ;
-  Le calage de « temps » de réflexion consacrés à des échanges professionnels au sein de l'équipe et entre métiers de l'entreprise : il s'agit d'organiser du temps et des moyens pour réfléchir, de manière itérative et régulière ;
-  L'apprentissage des différents langages de l'entreprise et la production d'un « langage commun » : communiquer, prendre en compte les différences, les dépasser, s'intéresser au contenu des tâches et à leur réalisation, passent par la compréhension des langages propres aux uns et aux autres, mais aussi par la définition d'un langage commun.

LES ACTIVITES CLES

Ce qui se renforce



Une individualisation de la relation, rendue nécessaire du fait des différences générationnelles, professionnelles, sociales, communautaires des salariés

Le développement et l'explicitation de **règles de fonctionnement communes et de nouveaux modes de coopération**

L'utilisation d'outils de reporting des différentes contributions, à la fois dans leurs dimension individuelle et collective

La nécessité de **donner du sens au travail** et de le communiquer, en intégrant les contraintes et les attentes des uns et des autres

La nécessité d'une **meilleure connaissance du collaborateur** (ce qui le motive, ses attentes, ses souhaits, ses valeurs)

Une définition du **rôle de chacun dans l'organisation** (réseaux professionnels internes et externes, communautés de pratiques ou d'expertises,...) et **le management dit « collaboratif »**

LES COMPETENCES CLES

La capacité à manager n'est pas un savoir transférable parmi d'autres. C'est peut-être davantage une expérience liée à l'exercice de responsabilités, qui passe par l'apprentissage de la confrontation et de la diversité. Par ailleurs, il nous semble que le management se compose à la fois d'une dimension collective (dépendante de la culture de l'entreprise) et d'une dimension individuelle (qui repose sur l'expérience de la pluralité des situations rencontrées). Parmi les compétences clés :

-  La capacité à rendre explicites les règles de fonctionnement d'équipes
-  Une bonne capacité d'écoute
-  La capacité à porter, à assumer des responsabilités, à prendre des engagements
-  Une très bonne organisation du temps (le sien et celui des autres)
-  La capacité à traiter des questions à la fois techniques et managériales
-  La capacité à convaincre, à transmettre de l'énergie et de l'envie à ses équipes (le « leadership »)
-  Le développement de relations de confiance (notamment dans le cadre d'un management à distance ou d'univers professionnels « éclatés »)
-  La capacité à libérer des temps d'innovation, de créativité, de libre initiative, ainsi que des moyens pour y parvenir
-  La capacité à développer une culture de la coopération
-  La capacité à déléguer et développer l'autonomie des équipes
-  La capacité à faciliter la participation des salariés à des œuvres collectives
-  La capacité à donner du sens au travail accompli
-  La capacité à évaluer et capitaliser les expériences et les résultats, s'interroger sur les initiatives réussies et leur transmission

3.1.13. Etape transverse - « Mise en mémoire et capitalisation de l'information »

MISE EN MEMOIRE ET CAPITALISATION DE L'INFORMATION

DIMENSIONS STRUCTURANTES POUR PENSER LES ACTIVITES DEMAIN

RENFORCER LA FONCTION PATRIMONIALE

Au sein des entreprises de presse, se pose régulièrement la question de savoir ce qu'il faut conserver, capitaliser, « historiciser », alors que dans le même temps, les entreprises se demandent si elles doivent conserver leurs bases d'archives, compte tenu du coût que cela représente.

Cet apparent paradoxe est souvent souligné par les documentalistes eux-mêmes : du fait de la difficulté à accumuler et conserver toutes les informations potentiellement utiles et exploitables, la valeur ajoutée résiderait dans la capacité à « trouver vite » et à développer des pratiques d'identification de la bonne information dans des temps courts (la fonction de « curation »).

Mais dans le même temps, il est souvent demandé aux documentalistes de conserver des informations qui constituent l'histoire et la « marque » de l'entreprise et qui lui appartiennent spécifiquement.

On fait face à une ambiguïté : privilégier une fonction patrimoniale pour conserver le fonds historique des entreprises de presse ou valoriser la fonction de recherche et de veille de l'information. C'est cette dualité qui rend difficile la manière de penser ces fonctions demain.

QUELLES INFORMATIONS CONSERVER ?

Il semble pourtant indispensable de conserver des contenus en interne, que l'entreprise pourra ré-exploiter pour développer de la valeur. Ces informations sont diverses et ne concernent pas exclusivement les contenus produits par l'entreprise. Elles concernent également les informations liées aux usages associés et les caractéristiques des communautés de lecteurs. Ces informations seront, quant à elles, conservées dans des bases de données qui pourront être exploitées à différents niveaux, voire commercialisées dans le cadre du développement de partenariats.

RATIO INVESTISSEMENT / COUT

Sous quelles formes ces informations doivent-elles être conservées (papier ou numérique) et quel est le coût de la conservation de ces fonds ? La conservation des contenus papier pose la question de la dégradation du support physique, équivalent à une destruction à moyen terme des supports papiers. Mais la numérisation a également un coût et conduit à la nécessité de trouver le bon ratio commercial pour rentabiliser l'investissement.

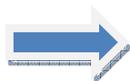
Certains éditeurs de presse (magazine) font parfois le choix de vendre des titres de presse, ce qui pose la question de la vente ou de la conservation des archives de certains titres (exemple de Lagardère France qui vient de vendre ses titres à l'étranger, ou de Mondadori qui souhaite vendre la presse TV).

L'équilibre économique n'est donc pas encore trouvé, qui repose sur un ratio intelligent entre les services potentiels et monétisables que représentent la conservation et l'exploitation de ces fonds et le coût de leur conservation, quelle que soit la forme de celle-ci.

Il en est de même de l'exploitation des bases de données clients, dont les informations constituent des sources économiques non négligeables pour développer des partenariats dans le cadre de développement de services associés à la vente de contenus.

LES ACTIVITES CLES

Ce qui se renforce



Valorisation de la dimension « conservation du patrimoine » au sein de l'entreprise

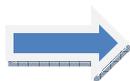
La conservation des contenus vs leur mise en réseau (l'identification de critères liés à cette conservation)

La gestion / l'exploitation de données et de métadonnées

Les réflexions stratégiques autour des services valorisables et monétisables liés à certains contenus

La vente de services et la recherche de nouvelles sources de revenus

Ce qui est nouveau



L'utilisation de nouvelles techniques de conservation

LES COMPETENCES CLES

-  Maîtrise des techniques de gestion du patrimoine et des contenus de l'entreprise
-  Maîtrise d'outils de gestion de bases de données
-  Coopération renforcée à différents niveaux de l'entreprise (éditorial, marketing, commercial)

3.1.14. Etape transverse - « Activités publicitaires et développement de sources de revenus »

ACTIVITES PUBLICITAIRES ET DEVELOPPEMENT DE SOURCES DE REVENUS

DIMENSIONS STRUCTURANTES POUR PENSER LES ACTIVITES DEMAIN

DEVELOPPEMENT DES STRATEGIES DE DIVERSIFICATION

Les groupes de presse développent de plus en plus des **stratégies de diversification** : croissance externe (rachat de titres, rachat de presse gratuite) mais aussi diversification des produits : édition, organisation d'événementiels, sponsoring (colloques, salons, petits déjeuners thématiques ...), actions de formation. Ces stratégies de diversification peuvent constituer de véritables leviers de croissance, dans un contexte où le marché publicitaire reste faible (même s'il repart en hausse depuis 2010 et que les supports mobiles constituent des opportunités de relance²⁸). De leur côté, les standards (ou formats) publicitaires se transforment au gré des supports et de leurs évolutions.

Du côté de la **PQN**, on assiste à des fusions des régies publicitaires dans certains groupes : Le Monde, par exemple, a choisi de fusionner ses trois structures commerciales, qui sont réunies sous une nouvelle entité, « M Publicité ». Le président du directoire du Monde parle de « régie bi-media cross-fertilisation », pour parler de ces nouveaux leviers de croissance, et notamment d'une offre globale baptisée M Premium, qui devrait permettre de « *progresser en parts de marché, accélérer sur le digital et développer les opérations spéciales* ».

Du côté de la **presse spécialisée**, les modèles sont très diversifiés : les services commerciaux peuvent être mutualisés ou non, et avoir en charge l'ensemble ou une partie des titres. Le nombre d'interlocuteurs augmente avec le nombre de titres, et ils peuvent être tant internes qu'externes (annonceurs, agences de publicité, régies...).

Cependant, les modes d'organisation relèvent encore souvent **d'ajustements au fil de l'eau**, traduisant davantage la nécessité de s'ajuster aux problématiques rencontrées, que d'anticiper le marché en développant des stratégies adaptées. Certaines stratégies commerciales sont néanmoins en train de se développer dans une logique de cross-media, mais elles restent assez timides.

DES FORMES NOUVELLES DE DIVERSIFICATION EN LIEN AVEC LES EDITIONS WEB

Internet a également contribué à créer de nouveaux axes de diversification : renouvellement de certains types de petites annonces avec des sites inspirés de sites de rencontres, des sites d'achats groupés²⁹, des boutiques virtuelles associées à certaines marques de presse magazine, des liens

²⁸ Mediamétrie livre depuis l'automne 2010 une mesure d'audience de l'Internet mobile, et de leur côté l'IREP et la MMA devraient communiquer bientôt (septembre ou octobre 2011) une valorisation précise du marché publicitaire mobile.

²⁹ L'exemple des actions actuellement à l'œuvre au sein de certains titres de PQR (Nice Matin et La Provence) pour concurrencer le site d'achats groupés « Groupon » avec la création de leur propre site d'achats groupés « i-Deals »²⁹ est emblématique de ce point de vue.

sponsorisés vers des produits liés à la publication de résultats sportifs, des renvois vers des études comparatives ou des comparateurs de prix etc.

EVOLUTION DES FORMATS PUBLICITAIRES

La communication « on line » constitue-t-elle une opportunité de développement intéressante ? Pour le syndicat des régies Internet (SRI) et Capgemini Consulting, cela ne fait pas de doute : ces deux organismes parlent de « véritable accélération » depuis le 2^{ème} semestre 2011, la communication digitale ayant augmenté par rapport à 2009³⁰. L'ensemble des canaux de communication « online » aurait ainsi observé une évolution positive et l'explosion de la publicité vidéo constituerait l'un des faits les plus marquants de 2010, avec notamment le développement des contenus vidéos premium et le développement de la vidéo dite « instream » ou « intégrée ».

Autre grande tendance : les réseaux sociaux ; aux Etats-Unis, 80 % des annonceurs sont présents sur au moins une plate-forme de réseaux sociaux.

Cependant, la presse ne profite que très progressivement de ces tendances, au rythme de l'augmentation de l'audience de éditions web et de leur prise en compte dans les mesures d'audience.

DES ACTIONS TIMIDES EN MATIERE DE CROSS-MEDIA

Si les mots d'ordre en matière de stratégie commerciale doivent intégrer aujourd'hui le « cross-media » (quelle que soit la forme de presse), pour autant les nouveaux medias sont abordés avec prudence dans certaines formes de presse (notamment en presse spécialisée), le retour sur investissement restant prioritaire. Mais la tendance est nette : à l'avenir les publicitaires devront vendre de façon « coordonnée » et proposer des produits combinés sur leurs différentes éditions et supports.

Au croisement des possibilités technologiques (impression numérique, éditions locales ou hyperlocales) et des stratégies marketing ou éditoriales, de nouveaux « espaces publicitaires » pourront être proposés : annonces de sites commerçants pour la presse gratuite, campagnes ciblées localement ou en fonction d'une cible de lecteurs particulière, suppléments rédactionnels ou publicitaires, encarts publicitaires...

RENFORCEMENT DU CONSEIL EN COMMUNICATION

L'acte de vente s'accompagne d'une vigilance particulière en matière de **conseil en communication**. Il s'agit là d'une dimension centrale, amenée à se renforcer, notamment pour les petits éditeurs qui sont sur un marché de niche. Ce point est également lié au fait que certains annonceurs (notamment en presse spécialisée) ressentent le besoin d'être davantage accompagnés dans la gestion de leur budget publicitaire mais aussi dans leur stratégie globale de communication media. Ces budgets, s'ils varient fortement d'un éditeur à l'autre (ils sont bien moindres en presse spécialisée qu'en presse quotidienne), peuvent représenter pour le petit annonceur un coût qu'il va chercher à valoriser et rentabiliser de manière forte, et **le conseil en communication devient, dans ce cas, majeur dans la relation client**. Les services de publicité se transforment alors en véritables agences de publicité.

³⁰ Le marché représenterait 2,31 milliards d'euros de CA nets en 2011.

DEVELOPPEMENT DES BASES DE DONNEES CLIENTS

Chacun reconnaît qu'une **plus grande connaissance des caractéristiques du lectorat** est indispensable pour favoriser **une meilleure adéquation entre contenus (publicitaires) et lecteurs potentiels**.

Cette connaissance du lectorat passe, d'une part, par le développement et la mise en place d'indicateurs de suivi des lecteurs, mais aussi par le **développement et l'exploitation de bases de données clients**. Ces bases de données deviennent fondamentales aujourd'hui, dans la mesure où elles constituent des **sources de valeurs potentielles très importantes**. Elles nécessitent d'être régulièrement enrichies et alimentées par les équipes publicitaires, mais aussi marketing ou éditoriales. Elles doivent également reposer sur des **systèmes d'information performants et partagés**.

VERS UNE MEILLEURE MESURE DE L'AUDIENCE

Le développement des stratégies commerciales doit également s'accompagner du **développement d'outils de mesure d'audience** sur les nouveaux médias. Mesurer les taux de clic est aujourd'hui largement insuffisant pour rendre compte de l'impact d'une campagne publicitaire. De nouveaux outils commencent à apparaître, qui permettent de mieux appréhender la manière dont les lecteurs « lisent » une publicité, et qui vont permettre en retour de mieux « profiler » les lecteurs. Ces outils vont devenir indispensables pour les éditeurs, mais aussi pour les agences publicitaires et les centrales d'achat d'espaces, afin de caractériser de manière plus précise les publics à qui ces publicités seront destinées.

Il s'agira, d'une part, **d'identifier des indicateurs pertinents** qui permettront de suivre les comportements et les usages des lecteurs, et d'autre part d'alimenter des **bases de données clients**, dont l'exploitation permettra de développer de la « valeur » d'usage et, en retour, des actions commerciales ciblées. Le suivi des actions commerciales devra en retour affiner les indicateurs de suivi des lecteurs.

L'exploitation des bases de données ne sera pas le seul fait des équipes commerciales publicitaires, mais devra être croisée avec les autres équipes commerciales et marketing du groupe, dans **une logique de partage de la valeur de la « marque »** (cf. Etape « Acquisition d'audience »)

VERS LE DEVELOPPEMENT DE STRATEGIES COMMERCIALES CROISEES

Le développement de **stratégies commerciales publicitaires, en cohérence avec les équipes marketing d'une part, et éditoriales d'autre part**, semble aujourd'hui une nécessité. Envisager une personnalisation des actions publicitaires ne peut se faire sans référence à la politique commerciale du groupe, et donc de la marque (qui peut regrouper plusieurs titres), compte tenu du profil de ses lecteurs, et donc de la connaissance que le groupe en a.

LES ACTIVITES CLES

Ce qui se renforce



Les actions publicitaires « crossmedia »
Les actions de diversification autour de la valorisation de la marque
L'accompagnement et la personnalisation des services aux annonceurs
Le développement de « l'hyper local »
Des stratégies publicitaires croisées avec le marketing et l'éditorial

Ce qui est nouveau



La conception et la vente de nouveaux formats publicitaires en lien avec de nouveaux formats numériques ou avec des éditions locales personnalisées
Le développement de nouveaux espaces publicitaires
Le développement de partenariats avec les acteurs du Web et du e-commerce
Le développement d'outils de profiling et l'élaboration de bases de données croisées avec le marketing

LES COMPETENCES CLES

-  Stratégies commerciales bi et cross-medias
-  Pratiques de partenariat commercial
-  Connaissance des outils et des techniques liés à la connaissance et au suivi de l'audience, à ses pratiques et ses usages
-  Capacité à identifier des indicateurs pertinents et à alimenter des bases de données clients
-  Connaissance des nouveaux formats publicitaires orientés Web et nouveaux medias

3.1.15. Etape Transverse – « Les systèmes d’information »

LES SYSTEMES D’INFORMATION

QUE COUVRENT LES SYSTEMES D’INFORMATION ?

Les systèmes d’information concernent plusieurs types d’activité dans l’entreprise. Parfois « cantonnés » aux fonctions support ou intervenant en bout de chaîne, ils se sont petit à petit « rapprochés » des activités et des métiers « cœur » de l’entreprise (éditorial, documentation, web et aujourd’hui marketing et commercial).

La mission principale des systèmes d’information a été traduite par la nécessité de « répondre aux (voire anticiper les ?) demandes des métiers de l’entreprise pour produire, enrichir, distribuer les contenus multimédias, commercialiser les produits et les offres et connaître les clients, en fournissant les moyens nécessaires (en termes d’infrastructures, de logiciels et de moyens humains) et en modélisant les process et les flux ».

DIMENSIONS STRUCTURANTES DES ACTIVITES DEMAIN

DE NOUVELLES MODALITES DE TRAVAIL

La définition donnée plus haut traduit la nécessité de penser les systèmes d’information en répondant à la question du « quoi ? » ou du « pourquoi ? » et pas seulement du « comment ? ». Elle repose également sur la nécessité d’échanges réguliers et de collaborations étroites avec les différents « métiers » de l’entreprise. Même si les équipes dédiées aux systèmes d’information sont sans doute davantage habituées à travailler en « mode projet », les DSI ne sont pas toujours considérés comme des interlocuteurs privilégiés dans les projets d’organisation.

Les **problématiques organisationnelles** sont pourtant essentielles, compte tenu des rythmes de production (qui s’accélèrent), et de la gestion des flux de traitement de l’information : aujourd’hui, les SI fonctionnent en continu et les services de maintenance doivent être fréquemment opérationnels 24 heures sur 24. Les modalités de travail s’en trouvent largement affectées et les modes d’organisation doivent être repensés. La question de l’externalisation ou de l’internationalisation des activités et des compétences devient également centrale dans ce contexte.

DEVELOPPER LA MOBILITE

Les équipes dédiées aux systèmes d’information vont également avoir pour objectif de développer la « **mobilité** » des outils de production éditoriale, afin de garantir la réactivité et la rapidité de transfert d’informations recueillies par le journaliste sur le terrain. De ce point de vue, les éditeurs de presse entrent dans une concurrence forte avec d’autres medias comme la TV ou la radio, les informations étant maintenant transmises en quasi temps réel.

VEILLE ET DEVELOPPEMENT DE NOUVEAUX SUPPORTS

La veille et le développement de nouveaux supports jouent évidemment un rôle non négligeable dans les activités des responsables SI. Le développement de l'iPad, par exemple, constitue aujourd'hui une préoccupation majeure pour les équipes, à qui il pourra être demandé de procéder au développement de ces nouveaux outils, si les délais le permettent (dans le cas contraire, l'activité sera externalisée auprès de prestataires).

VIDEO ET WEB TV

L'utilisation de plus en plus fréquente de la vidéo et de la « web TV » impacte fortement les matériels informatiques et nécessite une intervention de plus en plus fréquente des équipes SI pour leur prise en charge, ne serait-ce que pour gérer les capacités de stockage des informations, qui sont importantes pour ce type de media.

MONETISER DE L'INFORMATION

En informatique dite « commerciale », les activités des SI vont concerner la **commercialisation de contenus et de services autour de ces contenus**, en passant par la mise en ligne de contenus gratuits et payants ou par la « personnalisation » des offres (abonnement à une rubrique du journal, achat d'article à l'unité...). Ce type d'activité s'appuie sur des outils et des techniques qui vont permettre de mieux connaître et suivre le client, donc de « capter » une partie de l'information qu'il va fournir sur lui-même et ses habitudes de consommation.

COLLECTER DES INFORMATIONS SUR LES ABONNES

Collecter des informations sur les abonnés et les clients de la marque devient essentiel, puisque ce sont ces informations qui vont permettre de mieux cibler les messages et les contenus qui leur seront adressés. Mais le contrôle des informations sur le client final pose aujourd'hui problème dans le cadre de relations commerciales non maîtrisées par l'éditeur, en particulier lorsque le client n'est pas un client direct et a été attiré dans le cadre d'une démarche commerciale partenaire (exemple du client qui achète l'application d'un journal de presse sur l'Appstore et qui devient ainsi client d'Apple et non du journal en question). Dans ce cas, les informations sont captées et conservées par l'entreprise commerciale à l'origine de la démarche et l'éditeur n'en a pas la maîtrise³¹.

Ainsi, les équipes SI vont de plus en plus avoir à charge de développer de nouvelles stratégies technologiques permettant de capter le client et de conserver les informations le concernant³².

³¹ Ce type de situation a d'ailleurs été dénoncé par le Financial Times auprès d'Apple, Apple ne voulant pas transmettre de données sur les « clients » d'Apple consommant des articles du journal. Le Financial Times a finalement décidé de mettre fin à son contrat avec Apple et de développer son application sur une autre technologie.

³² Une entreprise de presse régionale a ainsi développé une version mobile de son site WEB qui permet le contrôle direct des internautes.

LES ACTIVITES CLES

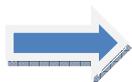
Le cœur des activités SI couvre aujourd'hui, principalement, la **production de contenus**, la **syndication**, la **mobilité**, et la **monétisation autour des contenus et des services**. Les équipes en charge des systèmes d'information interviennent de plus en plus au niveau des « logiciels » (la « **couche applicative** ») - exemple d'un logiciel de gestion de la documentation - et des supports aux utilisateurs, et ont tendance à se désengager de la gestion des infrastructures et du réseau.

La gestion de ces **infrastructures** sera sans doute de plus en plus **externalisée** (avec néanmoins un contrôle étroit de l'entreprise), compte tenu de la nécessité de disposer de systèmes qui fonctionnent sans interruption et en capacité de porter des services toujours plus nombreux et lourds à gérer. Il en sera de même de la **gestion des activités de support classique** (de type bureautique), qui supposent une « hotline » permanente et un niveau de services souvent élevé pour répondre aux exigences des utilisateurs.

Deux grands types d'informatique « applicative » ont été évoqués :

-  L'informatique « éditoriale » et « documentaire »
-  L'informatique « commerciale » (ou l'informatique des abonnements), qui concerne la vente de contenus, éditoriaux et publicitaires

Ce qui se renforce



Le développement de nouveaux logiciels, en support aux activités éditoriales, marketing, commerciales et publicitaires

L'organisation des activités en **mode projet**

La recherche de **solutions techniques** pour commercialiser les contenus et des services autour des contenus

La collecte d'informations sur (et le contrôle direct) des abonnés

Une veille permanente des nouveaux applicatifs

Ce qui est nouveau



De nouveaux modes d'organisation, reposant sur une gestion d'activités internalisées et externalisées

La gestion de plus en plus fréquente des supports vidéo

LES COMPETENCES CLES

Les compétences sollicitées restent avant tout techniques, mais elles devront être centrées sur les métiers de l'entreprise. Il va s'agir de développer des applicatifs « cœur de métier », pour mieux répondre aux besoins des équipes éditoriales, documentation, web, marketing, commerciales, publicitaires. La connaissance des processus propres à chaque entité du groupe, de ses modalités de travail et de fonctionnement, semblent indispensables.

Dans ce contexte, comprendre les particularités et le langage propre à chaque « métier », et savoir communiquer en retour sur les spécificités techniques liées à l'utilisation des outils et services mis à disposition de ces équipes, apparaissent comme des compétences incontournables demain. La « qualité de service » devient une exigence forte, dans le cadre d'une organisation à repenser, qui doit tenir compte des rythmes de travail spécifiques à chaque titre.

- 🕒 Comprendre et « suivre » les technologies (veille technologique)
- 🕒 Identifier des projets potentiellement intéressants à développer pour l'entreprise
- 🕒 Appréhender les spécificités techniques des différents métiers de l'entreprise
- 🕒 Travailler en équipe et en mode projet, avec des personnes possédant des compétences diverses
- 🕒 Communiquer, vulgariser les techniques auprès des utilisateurs internes
- 🕒 Faire preuve d'écoute, d'empathie, de pédagogie

La montée des compétences comportementales vs les compétences techniques est une tendance lourde. Cependant, les équipes ne seront pas toutes concernées de la même façon : les équipes en « front office » auront davantage besoin de développer leurs compétences comportementales et relationnelles, tandis que celles travaillant en « back office » seront davantage évaluées à leur manière de piloter les projets sous l'angle technique.

4. La cartographie des métiers et les profils type

Dans le chapitre 3 du rapport « Quelles activités ? Quelles compétences pour demain ? », nous avons fait un premier travail d'identification des activités et des compétences clés concernées par les grandes étapes de traitement de l'information. Il nous a en effet semblé que ces grandes étapes étaient structurantes pour penser l'organisation d'une entreprise de presse demain et qu'il y avait donc une réelle pertinence à les utiliser comme grille de lecture.

Dans ce chapitre, **nous avons choisi de présenter et décrire les profils type**. Rappelons **qu'un profil type constitue un modèle de référence** à partir duquel on peut décrire plus finement les emplois ou les postes que l'on peut trouver dans les différentes entreprises de presse écrite. Il offre **une représentation générique des principaux métiers de la presse écrite et se construit par agrégation d'activités tirées de la cartographie**.

Un profil type est un modèle qui peut être réutilisé, pour tout ou partie, et qui n'a pas vocation à s'imposer comme repère unique. Les formes de presse qui composent le secteur sont parfois très différentes les unes des autres, et il est donc important que les utilisateurs puissent ré-exploiter les modèles et les réorganiser en fonction de leur environnement professionnel et de leurs besoins.

Les activités d'un profil type peuvent provenir de différents domaines d'activité, mais sont en général issues d'un domaine en particulier.

Les évolutions identifiées au cours de nos travaux conduisent également à **faire évoluer les domaines d'activité**. A titre d'exemple, nous avons dégagé **un nouveau domaine d'activité**, qui est né de la scission des activités commerciales et des activités marketing, le domaine « **Marketing stratégique** ». Cette évolution est avant tout liée à l'importance que prennent ces activités au sein des entreprises de presse.

Nous avons pris le parti de ne pas isoler les activités numériques du reste des activités : en conséquence, nous n'avons pas créé de domaine d'activité « numérique ». En effet, il ne nous semble pas cohérent de séparer les activités selon la nature des médias. Les stratégies mises en place par les entreprises reflètent davantage le développement d'approches globales, qui intègrent le papier et le numérique, même si ces stratégies peuvent ensuite aboutir à des choix éditoriaux différents. Cette option est en phase avec les réflexions des groupes de travail présentées plus haut.

4.1. Points méthodologiques relatifs à l'évolution de la cartographie et des profils type

Certains profils type disparaissent, d'autres apparaissent : **nous insisterons sur le fait que ce sont avant tout les activités qui se transforment**, faisant apparaître de nouvelles logiques combinatoires, et donc de nouveaux profils type.

La professionnalisation de certaines fonctions comme **le marketing stratégique** peut également être à l'origine de nouveaux profils type. Nous avons ainsi décrit trois profils marketing qui n'existaient pas dans la cartographie : **le responsable de marketing stratégique, le responsable de marketing éditorial et le responsable d'acquisition d'audience.**

Des profils type se sont également transformés et leurs périmètres se sont élargis, compte tenu de l'évolution de leurs activités. On peut prendre pour exemple le profil type de **documentaliste**, qui a laissé la place à un nouveau profil type, qui intègre des activités d'éditorialisation, de recherche et de sélection de nouveaux produits (avec une importance des contenus images). Ce profil type se construit par combinaison d'activités issues d'autres profils type : le documentaliste, le responsable image, le graphiste/maquettiste, l'éditeur rédactionnel.

Les activités peuvent également « éclater ». C'est le cas du profil type de « responsable images » qui regroupait jusqu'ici les photographes, reporter-photographes, les iconographes, les chefs de services photos et les responsables de départements photos. Les activités de production d'images sont de plus en plus éloignées des activités d'organisation et d'indexation de ces images, et le profil type de reporter photographe a donc été isolé du reste des activités.

De manière générale, il est important de garder en tête que les profils type offrent un mode de représentation des activités professionnelles, qui peut être très différent d'un environnement à l'autre (et d'une forme de presse à l'autre). Les choix stratégiques d'une entreprise, sa taille, ou son organisation managériale, vont avoir une incidence sur le nombre d'emplois créés et le niveau de finesse des activités décrites. On ne peut donc pas tous les représenter ici.

Dans les entreprises, peuvent également être ajoutés à l'emploi différents niveaux de responsabilités. Ainsi, on pourra trouver un responsable de publication en presse quotidienne, alors qu'en presse magazine, cette fonction sera souvent associée à celle d'un rédacteur en chef. Dans d'autres formes de presse, cette fonction pourra également être partagée avec l'éditeur. Les activités et leurs modes d'organisation et de représentation ne sont donc pas figés d'un univers professionnel à l'autre mais n'entrent pas dans les éléments de description de la cartographie.

Les **terminologies** peuvent également couvrir des réalités différentes d'une forme de presse à l'autre : on parle « **d'editor** » dans le monde anglo-saxon pour parler des fonctions de secrétariat de rédaction ; **l'éditeur** peut également être compris comme un propriétaire et responsable de publication (au sens juridique du terme) ; en dernier lieu, **l'éditeur** peut également, en presse magazine, être compris comme étant le gestionnaire d'un ou plusieurs titres.

Ainsi, plusieurs options sont possibles, et ces choix sont largement dépendants des organisations des entreprises et des politiques de ressources humaines. **C'est pourquoi nous ne pouvons que présenter des hypothèses à ce stade, et insister davantage sur les logiques combinatoires d'activités et de compétences.**

Comme lors de l'élaboration de la première version de la cartographie, nous avons tenté **d'identifier des intitulés de profils type parlants**, c'est-à-dire qui reflètent le mieux possible la réalité des activités exercées.

4.2. Les profils type et de leur évolution

Dans cette partie, nous allons **décrire les profils type correspondant à la nouvelle version de la cartographie.**

Pour décrire les profils type, nous avons utilisé l'entrée « domaine d'activité », les profils type étant attachés à un domaine d'activité en particulier. Cependant, ils peuvent se construire par agrégation d'activités provenant de différents domaines. Leur rattachement à un domaine en particulier est lié à la nature des activités les plus représentées.

D'un point de vue méthodologique, nous insisterons sur les points suivants :

Les activités et les compétences peuvent être nouvelles (au sens où elles ne faisaient pas partie des éléments qui caractérisaient un profil type donné) **ou se renforcer** (et donc devenir critiques pour la bonne marche de l'entreprise) ; elles peuvent aussi, dans certains cas, **se banaliser** : c'est le cas d'activités qui se généralisent au sein de l'entreprise, parce que tout le monde est censé les maîtriser (exemple de la maîtrise des outils internet ou des réseaux sociaux, ou des prises de vue ou de son simples).

Les profils type ne sont pas tous impactés de la même façon, et certains le sont plus que d'autres. C'est par exemple le cas des documentalistes, qui doivent s'approprier de nouveaux outils et supports de recherche en matière de textes, d'images et de sons, ainsi que des techniques d'éditorialisation et de mise en forme des contenus.

Comme lors de l'élaboration de la première version de la cartographie, **nous avons volontairement choisi de décrire les activités managériales indépendamment des profils type.** Non pas qu'elles ne soient pas critiques (bien au contraire !), mais le fait de les rattacher à certains profils type est en grande partie lié à des choix organisationnels et stratégiques. De ce point de vue, il nous a semblé intéressant de conserver un domaine « management » dans lequel sont répertoriées les activités managériales, et que le lecteur / utilisateur de la cartographie pourra consulter et exploiter à sa guise, en les ajoutant à son profil type.

Nous garderons à l'esprit qu'il s'agit là d'hypothèses et que les entreprises pourront être amenées à faire des choix différents, selon leurs priorités et leurs stratégies.

Rappelons que les outils de la cartographie mis à disposition sur internet (l'espace personnel) permettent en effet à tout internaute de créer ses propres profils type, par combinaison d'activités existantes, ajout ou suppression³³.

Nous avons également choisi de fournir **quelques données chiffrées** tirées de l'exploitation des données 2009 d'AUDIENS³⁴, qui permettent de mesurer le « poids » dans le secteur, des domaines et des profils types qui leur sont rattachés. En effet, et pour la première fois, le secteur de la presse écrite dispose d'informations ventilées, non par statut, mais par domaine et par profil type. Ces informations sont précieuses, car elles alimentent la réflexion prospective : en fournissant des informations sur les salariés qui occupent les profils type, il est notamment possible d'affiner les préconisations.

³³ <http://cartographie.metiers-presse.org/>

³⁴ Des données chiffrées sont disponibles dans le rapport : « Données quantitatives sur les métiers de la presse ».

Tableau de correspondance Ancienne/Nouvelle cartographie

ANCIENNE VERSION		NOUVELLE VERSION	
DOMAINE D'ACTIVITE	PROFIL TYPE	DOMAINE D'ACTIVITE	PROFIL TYPE
Elaboration et production des contenus éditoriaux	Reporter rédacteur Rédacteur en chef Graphiste / maquettiste Responsable images Responsable technique & organisation Community Manager Directeur artistique Editeur rédactionnel	Elaboration et production des contenus éditoriaux	Rédacteur en chef Reporter rédacteur Reporter photographe Animateur de communautés Directeur artistique Editeur multimédia
Marketing et Développement de la diffusion et de l'audience	Responsable Abonnement Responsable communication titre(s) Responsable études éditoriales Responsable vente au numéro Responsable vente de contenus Responsable marketing Responsable marketing direct	Marketing stratégique	Responsable marketing stratégique Responsable Etudes & Recherche Responsable communication titre(s)
		Développement de la diffusion et de l'audience	Responsable marketing éditorial Responsable acquisition d'audience Responsable abonnement Responsable vente au numéro
Activités commerciales publicitaires	Commercial publicité Responsable des études publicitaires Responsable production publicitaire	Activités commerciales publicitaires	Commercial publicité Responsable production publicitaire
Gestion des ressources documentaires	Documentaliste Responsable documentation	Gestion des ressources documentaires	Documentaliste multimédia
Impression, fabrication et mise en ligne Web	Directeur de production print Fabricant Magasinier Opérateur de production Technicien de maintenance Technicien d'impression Technicien pré-presse Chef de projet numérique Directeur de la stratégie numérique Editeur numérique	Impression et fabrication	Directeur de production print Fabricant Technicien d'impression Opérateur de production
Logistique	Manutentionnaire Porteur de presse Responsable expédition Technicien d'exploitation	Logistique	Logisticien Responsable expédition routage & portage Porteur de presse

4.2.1. Domaine « Elaboration et production des contenus éditoriaux »

Dans la cartographie, le domaine d'activité « Elaboration et production des contenus éditoriaux » a été décrit comme couvrant l'ensemble des activités éditoriales, quel que soit le support. Il était déjà fait mention que les contenus éditoriaux pouvaient intégrer des éléments de nature variée (textes, images ou son) ainsi que les activités liées à leur traitement. Aujourd'hui, ces contenus se diversifient, la production multimédia devenant le mot d'ordre des rédactions.

Toutes les entreprises adaptent aujourd'hui leurs pratiques à **l'évolution numérique**, mais les modes d'organisation des rédactions varient beaucoup d'une entreprise de presse à l'autre et ces changements se mettent en place plus ou moins rapidement.

Les **différents modèles auxquels on assiste sont donc différents d'une forme de presse à l'autre**, les facteurs différenciant étant liés à la nature des contenus, le type de lectorat, la périodicité, mais également la « culture » d'entreprise.

Parmi les grands changements, on signalera ceux liés **aux temporalités et au rythme de travail** (celui-ci n'étant plus systématiquement marqué par le « bouclage ») qui bouleversent la « chaîne » de traitement classique de l'information, entraînant des changements de positionnement et de rôle des acteurs sur cette chaîne (rédacteur, photographe, infographiste, secrétaire de rédaction, pré-presses...) et conduisant à de nouvelles modalités de travail collaboratif.

Certaines réflexions se cristallisent également autour de l'existence d'un **« pool d'information central »** (desk) qui centralise les informations et les redistribue ensuite aux différents canaux. De nouvelles logiques de coopération, s'appuyant sur des compétences internes et externes, font de plus en plus appel à des réseaux professionnels hors rédaction.

Dans ce contexte, les activités de coordination et d'animation éditoriale sont essentielles.

PHOTOGRAPHIE DU DOMAINE : QUELQUES DONNEES CHIFFREES³⁵

Ce domaine est **le plus important en effectif**, puisqu'il représente 42 % des effectifs du secteur de la presse (soit 31.765 salariés). Il se caractérise par un **nombre d'hommes légèrement supérieur** à celui des femmes (53% d'hommes, pourcentage qui varie beaucoup d'un profil type à l'autre), **un nombre de pigistes élevé** (31%), **une population relativement âgée** (près de 40 % des salariés ont plus de 45 ans) et une concentration des salariés de ce domaine en presse magazine (36 %).

Près de **63 % des effectifs** du domaine sont regroupés dans le profil type **« reporter rédacteur »**.

Les **pigistes** sont davantage représentés dans les profils type de **reporter rédacteur** et de **responsable images**. Ces deux profils type regroupent 71 % des salariés de ce domaine. **41 %** des reporter rédacteurs sont pigistes ainsi que **48 %** des responsables images.

³⁵ Des données chiffrées sont disponibles dans le rapport : « Données quantitatives sur les métiers de la presse ».

LES PROFILS TYPE

Sept profils type avaient été identifiés dans la version initiale de la cartographie : le reporter rédacteur, le rédacteur en chef, le graphiste / maquettiste, le responsable images, le responsable technique & organisation, l'animateur de communautés (Community Manager) et le directeur artistique.

Trois profils type ne font plus partie de la liste : **le graphiste / maquettiste**, dont les activités sont intégrées au profil type de l'éditeur multimédia ; **le responsable images**, profil type qui « éclate » et qui permet une distinction plus claire entre les fonctions d'identification, de lecture, d'indexation des photos (iconographes, responsables de services photos) et les fonctions de production (photographe et reporter photographe) ; **le responsable technique & organisation**, dont les activités, essentiellement centrées sur l'organisation des moyens et des équipes, sont prises en charge à différents niveaux de l'entreprise.

Sept profils type ont été retenus dans la nouvelle version, et parmi ceux-ci, apparaissent **trois nouveaux profils** : **le reporter photographe**, **l'éditeur multimédia** et **le développeur**.

LE REDACTEUR EN CHEF

Le **rédacteur en chef** regroupe 8,4 % des effectifs du domaine. Ses fonctions de suivi et d'animation de la ligne éditoriale ainsi que celles d'organisation et de coordination de la production restent essentielles, dans un contexte où cette production associera de plus en plus de personnes aux compétences diverses et variées, dans et hors rédaction, et qui devront apprendre à travailler ensemble.

Il semble ainsi évident que le rédacteur en chef devra assumer demain des **responsabilités managériales** de plus en plus importantes, qui porteront à la fois sur les **choix stratégiques en matière de ligne éditoriale** (l'amenant à coopérer avec d'autres responsables, notamment le marketing), sur **l'organisation des équipes rédactionnelles et les modalités de travail** (de nouveaux modes de collaboration se mettant en place), ainsi que sur **l'identification et l'accompagnement des compétences clés de l'entreprise**, qu'il devra capitaliser et valoriser. Cependant, il faut garder en tête que le rédacteur en chef en presse magazine est souvent seul et joue « le vrai patron » de son titre, avec une équipe resserrée, alors qu'en presse quotidienne, en radio ou en télévision généraliste, les responsabilités sont souvent plus diluées.

Outre les activités d'animation et de coordination, d'autres **se renforcent, en particulier celles qui concernent la réflexion stratégique en matière de supports et de développement numérique** (en relation avec les équipes marketing et techniques), ainsi qu'en matière **de suivi et d'analyse de l'audience**, qui vont permettre **d'affiner les choix éditoriaux**.

Il pourra également développer, ou être associé à de **nouvelles approches expérimentales en matière de lecture**, se rapprochant en cela de travaux et d'études marketing et de recherche.

Ces activités pourront varier d'une entreprise à l'autre, mais certains fondamentaux seront transverses aux entreprises, quelles que soient les formes de presse : parmi eux, la nécessité de redéfinir de **nouveaux modes de coopération entre professionnels** et **la capitalisation des productions et des savoirs de l'entreprise**.

LE REPORTER REDACTEUR

Le **reporter rédacteur**, qui représente les **deux tiers des effectifs du domaine (62,7 %)**, a un grand nombre de **ses activités qui se renforcent** et voit également apparaître **de nouvelles activités**.

On peut considérer qu'il s'agit là **d'un des profils type les plus impactés**. Cependant, le contour de ce profil type est relativement flou et pourra être pensé de manière très différente d'une forme de presse à l'autre, selon qu'il sera conduit à produire ou non plusieurs types de contenus selon les supports, qu'il contribuera ou non à leur éditorialisation, qu'il procédera ou non au suivi des échanges avec les lecteurs, ou qu'il effectuera ou non une veille systématique de l'information sur les différents espaces d'information.

Parmi les activités qui se **renforcent**, on citera :

-  la **vérification des contenus et des sources**, qui se multiplie (et qui oblige à un renforcement de la qualité et de la fiabilité des informations) ;
-  la **diversification en matière de production de contenus**, avec le développement de nouveaux outils, dont il faudra avoir la maîtrise, mais qui sont aussi induites par le développement de nouvelles formes éditoriales ;
-  la **mise en forme, d'adaptation et d'enrichissement des contenus**.

Parmi les **nouvelles activités**, on citera :

-  celles liées au **suivi de l'audience et des communautés de lecteurs** sur les différents espaces sociaux,
-  celles qui visent à une **meilleure diffusion des contenus** (sémantisation, saisie de métadonnées...),
-  ainsi que celles liées à **la mesure et la qualification des usages** autour des informations diffusées.

Un certain nombre d'autres activités ou de spécialités pourront apparaître, selon les nouveaux modes d'expression ou de narration et l'apparition de nouveaux contenus. Mais elles ne donneront pas toutes naissance à des profils type pérennes. On a ainsi vu des emplois apparaître chez des éditeurs anglo-saxons (« front page editor » ou « social media editor »), puis leurs activités agrégées à d'autres, élargissant le périmètre du journaliste professionnel.

Par contre, **d'autres formes de spécialités** pourront apparaître, liées au type de traitement de l'information et aux spécialisations qu'elle requiert. Celles-ci pourront correspondre aux différentes **« rubriques »** (politique, culture, sciences, économie, faits divers...). La diversification des contenus,

qui s'élargit, pourra également conduire à développer un « **rubriquant enrichi** », s'adaptant davantage aux attentes du public.

D'autres exemples peuvent être cités, qui reflètent la richesse des débats professionnels autour de ces questions, mais sur lesquels il est difficile de trancher : le « journaliste de données » préfigure-t-il un emploi pérenne dans les entreprises ? Si l'on en croit OWNI, qui en a fait une religion, nous répondrons par l'affirmative. Mais pour d'autres, le journalisme de données constituera une facette comme une autre de l'activité de journaliste, au même titre que l'animation de communautés. On voit donc à quel point ces activités sont encore larges et peu stabilisées, et il est fort probable que les différents profils se préciseront avec le temps.

Nous avons jugé plus prudent, en ce qui nous concerne, d'identifier les activités sans pour autant créer de profils type associés, tout en insistant sur le noyau dur des activités principales du journaliste, qui semblent aujourd'hui se concentrer **sur la fiabilité des sources et le rôle de médiation du journaliste**.

LE REPORTER PHOTOGRAPHE

Le **reporter photographe** n'est pas un nouveau profil type. Dans la cartographie, il faisait partie des emplois couverts par le profil type « responsable images ». Ce profil type regroupait les photographes, les reporters photographes, les chefs de services photos, ainsi que les iconographes.

Comme signalé plus haut, il nous a semblé que les activités de production d'images, et en particulier la photographie, ne pouvaient plus être regroupées avec celles liées à leur sélection, leur analyse, leur exploitation et leur gestion. En d'autres termes, les spécificités liées à la prise d'images et l'importance de l'image dans les contenus conduisent à l'identification d'un profil unique et différent de celui de l'iconographe ou du responsable de service photos.

Les photographes et les reporter photographes ne représentent pas des effectifs très importants dans le secteur de la presse (entre 2.000 et 2.500)³⁶ mais leur mode de comptabilisation est rendu difficile, du fait de l'existence de réseaux professionnels extérieurs à la presse, plus ou moins organisés, qui ne travaillent pas pour la presse exclusivement, et qui échappent aux statistiques.

Du fait de contraintes financières fortes, les éditeurs de presse réduisent également leurs effectifs et voient leur budget photos se réduire, alors même que de nouvelles formes narratives et de nouvelles techniques de prises de vue voient régulièrement le jour.

Les nouvelles formes de production d'images, qui renvoient à de nouveaux modes d'expression et de narration, s'appuient sur des **outils numériques** en renouvellement permanent, comme les logiciels de traitement des images, les outils de montage (ex. : Final Cut Pro) ou les logiciels d'effets spéciaux,

³⁶ Des données chiffrées sont disponibles dans le rapport : « Données quantitatives sur les métiers de la presse ».

visuels ou sonores. Ainsi certains photographes s'orientent vers l'image animée ou l'image de synthèse, d'autres vers la réalisation d'éditions complètes de sites web, et d'autres encore conservent une double compétence « écrit-image ». La diversification vers la vidéo sera de plus en plus fréquente.

Cette diversification et la recherche de produits originaux se font de plus en plus via des groupements de professionnels qui associent des compétences diverses et originales (photo, vidéo, infographie, dessin, développement numérique...).

Dans les services internes des éditeurs de presse, la recherche et la gestion des contenus images, de plus en plus partagées par les documentalistes et les iconographes, s'accompagnent d'un renforcement des connaissances en matière de droit (droit d'auteur, droit à l'image) et de gestion de la propriété intellectuelle.

LE DIRECTEUR ARTISTIQUE

Le **directeur artistique** n'est pas non plus un profil type nouveau. Il couvre l'ensemble des activités artistiques liées à la réalisation de la « maquette » (mise en forme, illustrations, infographie). Sans que le contour du profil soit remis en cause, de nombreuses activités se renforcent, d'une part en matière de **recherche et de sélection de contenus visuels** (sélection d'images, enrichissement et interprétation des éléments graphiques, fixes ou animés), d'autre part en matière de **réalisation et de montage de nouveaux formats et de contenus interactifs** (pouvant inclure vidéos, diaporamas, web documentaires...).

Ce profil type ne couvre qu'un effectif faible, un peu plus de 500 emplois, soit 1,7 % de l'effectif du domaine « Elaboration et production de contenus éditoriaux ». Ce profil type est cependant stratégique, notamment en presse magazine, où il joue parfois le rôle de rédacteur en chef bis.

L'ANIMATEUR DE COMMUNAUTÉ

L'**animateur de communautés** peut apparaître, dans certaines formes de presse, comme une vraie spécialité en matière de journalisme web et donc être associé à des emplois précis au sein de rédactions numériques. Il est parfois traduit comme le responsable de la relation directe au public. Il correspond néanmoins à des activités qui peuvent être très différentes d'un environnement professionnel à l'autre.

Il peut en effet couvrir des activités de **modération de commentaires, d'organisation d'échanges au sein de communautés, ou d'animation de plates-formes de blogs.**

Dans un contexte très mouvant et d'absence de repères (ce profil type ne représente que 0,1 % des effectifs du domaine), certaines activités paraissent néanmoins essentielles, quel que soit le profil type concerné :

- celles qui portent sur **l'identification et le suivi de communautés et d'internautes qui peuvent servir de relais d'information** au sein de nouveaux espaces d'échanges d'information,
- celles qui visent à **une meilleure caractérisation du lectorat** (identification et suivi d'indicateurs, réalisation d'études marketing) et qui vont permettre de développer des stratégies marketing innovantes (croisant en cela les activités du responsable d'acquisition d'audience).

• L'ÉDITEUR MULTIMEDIA

L'éditeur multimédia naît du rapprochement des profils type d'éditeur rédactionnel et d'éditeur numérique. Dans la première version de la cartographie, nous avons identifié un éditeur rédactionnel et un éditeur numérique, ces deux profils type faisant partie de deux domaines distincts : l'élaboration et la production des contenus éditoriaux d'une part et la fabrication, impression et mise en ligne web d'autre part.

L'éditeur rédactionnel, dans sa définition première, couvre essentiellement des **activités de secrétariat de rédaction**, ses principales missions portant sur **la vérification et la correction des contenus rédactionnels**, auxquelles peuvent s'ajouter, de manière complémentaire, **un travail de correction des contenus visuels et de mise en forme des différents éléments de contenus**. Il représente aujourd'hui 11 % des effectifs du domaine « Elaboration et production des contenus éditoriaux » (soit un peu moins de 3.500 personnes).

Les activités de **l'éditeur numérique** portent quant à elles sur **l'organisation et la mise en scène de l'information**, ainsi que sur **l'enrichissement des contenus** (ajout de liens, évolution et adaptation des contenus aux différents formats...). Les emplois associés sont relativement peu nombreux dans le secteur (moins de 300 personnes).

Plusieurs raisons conduisent à penser que **ces deux profils type se rapprochent et s'élargissent** : comme nous l'avons souligné dans l'étape 7 « Mise en scène et valorisation de l'information », les techniques d'éditorialisation et de mise en forme se développent et se renforcent, du fait de l'évolutivité des supports, des outils et des contenus.

L'ensemble de ces activités devra être de plus en plus abordée en amont du processus d'élaboration des contenus, de manière à mieux anticiper sur la mise en valeur de ces contenus et les usages associés.

L'importance des contenus visuels conduit également à un renforcement de l'activité **d'éditorialisation des images** (éditing de vidéos et de photos³⁷). Cette activité est notamment devenue essentielle pour les plates-formes de vidéos et va nécessiter de nouvelles compétences, en lien avec ce type de contenus.

³⁷ On rappellera cependant qu'en presse magazine, les exigences esthétiques ont déjà conduit à un renforcement de cette activité.

En dernier lieu, et comme déjà signalé plus haut, les personnes en charge de la mise en scène de l'information vont devoir, soit coopérer de manière plus étroite, soit prendre en charge une partie des attributions des iconographes ou des documentalistes, que ce soit dans le domaine de la recherche de contenus, ou pour faciliter le travail de **lecture** et de **contextualisation** de ces contenus.

LE DEVELOPPEUR

Le **développeur** est un profil type jusqu'ici associé aux fonctions support. Il couvre environ 300 emplois, mais la description qui en est donnée dans la cartographie le cantonne à des activités de développement de systèmes et de solutions informatiques, qui n'a guère à voir avec les activités de développement des contenus éditoriaux.

Dans les entreprises de presse, les métiers du développement se rattachent historiquement à ceux de l'informatique. Les équipes informatiques intégrées à la direction informatique (DI) y développaient, adaptaient et exploitaient des systèmes pour tous les secteurs : logiciels des rédactions, gestion des abonnements, gestion des petites annonces (PA) et de la publicité, comptabilité et paie... Elles avaient également pour fonction d'assurer le support et l'aide aux utilisateurs (et parfois même leur formation).

Les activités que l'on regroupe aujourd'hui sous l'appellation « développement numérique » couvrent des champs qui ne sont pas homogènes. Ces activités se sont développées très vite dans certaines entreprises de presse, obligeant à recruter des personnes dans des temps courts, qui ont, en partie, « ré-inventé » leurs fonctions. De webmaster technique, certaines personnes ont « glissé » vers la fonction de webdesigner ou webmaster « éditorial »³⁸, intégrant des activités de développement informatique, d'administration et de gestion de contenus en ligne, d'infographie, voire de documentaliste multimédia. Le panel des activités est donc large et doit être précisé.

Dans les entreprises de presse, l'activité de « développement numérique » a été traduite comme couvrant à la fois des activités techniques (liées au développement et à la diffusion des contenus sur les différents médias) et des activités liées à l'organisation de ces contenus, leur mise en scène, leur « éditorialisation » (couvrant parfois ainsi une partie des activités de l'éditeur multimédia).

On pourra également s'interroger sur le fait de savoir si le développeur devra travailler dans l'entreprise de presse ou chez des sous-traitants, qui peuvent eux-mêmes intervenir pour des fournisseurs de contenus diversifiés (jeux, services, e-commerce...).

Les activités décrites par les groupes de travail ont ainsi porté sur :

-  la **structure et l'architecture des contenus éditoriaux** et sa gestion dynamique, dans un objectif de **facilitation de la lecture et d'animation de ces différents contenus**. Dans ce domaine, le développeur doit coopérer avec le « community manager » ou avec le documentaliste multimédia ;
-  la **conception et le développement éditorial de sites** : c'est le cœur de métier pour la plupart d'entre eux et c'est dans ce domaine que la coopération technicien/journaliste est la plus critique. L'apprentissage réciproque des concepts ou au moins du vocabulaire est un

³⁸ OWNi, le site d'information en ligne, a même dans son équipe des « développeurs éditoriaux ».

minimum, mais des « bi-qualifications » sont également possibles (comme par exemple le double diplôme de la Columbia University de New-York³⁹) ;

- 🌐 comme on l'a signalé plus haut pour l'éditeur multimédia, le développeur devra dorénavant travailler davantage en amont du processus de création (avec les équipes rédactionnelles), de manière à mieux anticiper **la structuration systématique des contenus**. Si une partie du travail de structuration pourra à terme être prise en charge par les producteurs de contenus eux-mêmes, une autre partie restera dans la main de ces spécialistes techniques qui auront à charge de faire une veille permanente en matière de technologies de référencement et d'organisation de ces contenus.
- 🌐 **le traitement de l'information client/lecteur** pourra également faire partie de son champ de compétences, soit dans une perspective d'interaction éditoriale (animation de groupes ou classement, vérification des contenus sur Facebook ou Twitter) soit dans une perspective marketing (avec la mise en main d'outils tels que l'e-mailing ou l'e-CRM) ;
- 🌐 **l'optimisation pour les moteurs de recherche** (sémantisation et référencement des contenus) ;
- 🌐 **la déclinaison sur les différents supports de lecture** et sur les mobiles en particulier ;

4.2.2. Domaine « Marketing stratégique »

Dans la version précédente de la cartographie, les activités de ce domaine étaient regroupées avec les activités de « développement de la diffusion de l'audience ». Comme précisé dans le chapitre 3, le marketing stratégique, jusqu'ici peu développé en presse, devient une fonction critique et se professionnalise et nous avons donc choisi d'en faire un domaine à part entière.

Le marketing stratégique doit permettre de définir les grandes orientations stratégiques d'un groupe. Elle doit également conduire à l'identification et au développement de modèles économiques viables, en fonction des cibles de lectorat et des marchés.

Il nous a également semblé important de regrouper à ce niveau les activités de recherche, et notamment celles qui visent à une meilleure connaissance des pratiques et des usages en matière de médias, et qui ne sont pratiquement pas développées dans le secteur.

De même que précédemment, on pourra se poser la question de savoir ce qui, au sein du marketing, devra être intégré ou externalisé, notamment en matière d'accompagnement conseil des rédactions⁴⁰.

Mais encore une fois, les modes d'organisation seront en grande partie liés aux choix d'organisation des groupes, par spécialisation de contenus ou forme de presse (féminin, TV, économie...).

³⁹ Voir l'article publié sur le blog *Le Médialab de Cécile*, « A New York, Columbia lance une promo de journalistes-geeks », <http://blog.slate.fr/le-medialab-de-cecile/2010/03/09/journaliste-programmeur-manager-columbia/>

⁴⁰ On rappellera par exemple que l'actuel PDG de Bayard, Georges Sanerot, a longtemps produit des études et accompagné les titres de Bayard en conseil rédactionnel (création et suivi de titres) en s'appuyant sur l'expertise de son cabinet (WSA).

PHOTOGRAPHIE DU DOMAINE : QUELQUES DONNEES CHIFFREES⁴¹

Le domaine initial (« Marketing et développement de la diffusion et de l'audience »), qui couvre à la fois les activités marketing et les activités commerciales, représente plus de 5.000 emplois, soit 7 % des effectifs. Mais la plus grosse partie de ces profils type concerne des activités commerciales (organisation des réseaux de distribution, vente au numéro), et peu d'activités, dans les faits, concernent le marketing stratégique.

Il est difficile de procéder à un mode de comptabilisation qui permette d'isoler les profils type faisant partie du domaine « marketing stratégique » (voir ci-dessous les trois profils type concernés), ces activités n'ayant pas été, jusqu'ici, identifiées en tant que tel.

Une partie des activités couvertes aujourd'hui par le directeur de la stratégie numérique relève de ce domaine, mais le nombre d'emplois attachés à ce profil type est très faible (moins d'une trentaine, si l'on se réfère aux données fournies via Audiens).

Le responsable d'études éditoriales, dont les activités sont reprises dans le profil type de responsable Etudes & Recherche, couvre à peine 180 emplois.

Quand au profil de responsable de communication titre, il couvre un peu de moins de 300 emplois.

Ce domaine sera donc sans doute amené à se renforcer.

LES PROFILS TYPE

LE RESPONSABLE MARKETING STRATEGIQUE

Le **responsable marketing stratégique** est un nouveau profil type qui vise à définir **les orientations stratégiques d'un groupe**, en combinant produits et marchés.

Il définit également les **grandes orientations de la ligne éditoriale**, que le responsable de marketing éditorial (qui fait partie du domaine « Développement de la diffusion et de l'audience ») aura à charge de décliner sur les différents supports.

Ainsi, certaines activités sont majeures. Elles concernent **la définition, la construction et la conduite de politiques de développement** (multimédia), en relation avec les équipes éditoriales, SI et commerciales, ainsi que le **repérage et l'identification de projets** et **la proposition d'innovations en matière de services et de contenus**.

Ces activités appartiennent dans les groupes de presse à différents spécialistes, qu'il s'agisse de responsables marketing, responsables de communication titre(s) ou directeurs de la stratégie

⁴¹ Des données chiffrées sont disponibles dans le rapport : « Données quantitatives sur les métiers de la presse ».

numérique. Il se construit donc par hybridation et recombinaison d'activités appartenant à ces différentes fonctions.

Les **activités de recherche de partenariats** ou le **développement d'approches expérimentales en matière d'usages** font également partie de son champ de compétences et prennent une place grandissante. Cette fonction s'appuiera, dans la mesure du possible, sur des **activités d'innovation et de recherche**, induites par la mise en place de projets de recherche associant des **expertises externes** (chercheurs, spécialistes dans différents domaines,...), comme cela se pratique dans d'autres secteurs (les télécommunications par exemple).

Comme pour le rédacteur en chef, le responsable marketing stratégique a des **responsabilités managériales importantes**, qui vont de la mise en œuvre de stratégies multimédia au niveau du groupe, au déploiement de politiques en matière de ressources humaines. Il aura notamment à charge de faciliter les coordinations et les échanges indispensables à la réussite des différents projets.

LE RESPONSABLE ETUDES ET RECHERCHE

Le **responsable Etudes et Recherche** correspond à un nouveau profil type et intègre les activités des deux responsables d'études jusqu'ici identifiés, le **responsable d'études éditoriales** et le **responsable d'études publicitaires** (ce dernier étant initialement dans le domaine « Activités commerciales publicitaires »).

Il correspond à des fonctions qui s'élargissent et qui ont pour périmètre, à la fois :

-  l'étude des pratiques en matière de lecture et d'usages des médias en général,
-  la connaissance et le suivi de l'audience, ses pratiques et ses usages,
-  la veille sur l'ensemble des stratégies commerciales multimédia, y compris publicitaires,
-  ainsi que l'identification et l'étude de nouvelles pratiques et démarches expérimentales en marketing.

Il a également à charge **l'identification d'indicateurs pertinents** et le **développement et l'enrichissement de bases de données clients**, qu'il s'agira de commercialiser dans le cadre d'éventuels partenariats (et reprenant en cela les activités du responsable « vente de contenus »).

Il pourra également être amené à proposer des collaborations extérieures dans le cadre de **projets de recherche** qui pourront associer **différentes spécialités** (notamment en sciences sociales) et ce afin d'améliorer la connaissance des pratiques et des usages en matière de média.

LE RESPONSABLE COMMUNICATION TITRE(S)

Le **responsable communication titre(s)** maintient son périmètre d'activités, sans changement particulier. Il porte à la fois sur la communication média (réalisation de campagnes de communication) et la communication événementielle (création d'événements, salons, séminaires,...).

L'enjeu pour ce profil ira sans doute au-delà de la communication événementielle et s'orientera vers la réalisation de toutes sortes de services, études, et événements⁴².

L'activité de développement de partenariats va sans doute se renforcer pour ce profil type, comme pour tous les profils concernés par les activités marketing, commerciales et publicitaires.

4.2.3. Domaine « Développement de la diffusion et de l'audience »

Comme nous l'avons souligné précédemment, le domaine « Développement de la diffusion et de l'audience » a été restreint aux activités commerciales, les profils marketing faisant maintenant partie du domaine « Marketing stratégique ».

Rappelons que pour un grand nombre d'entreprises de presse, le marketing couvre les services commerciaux, assurant la gestion et l'animation, soit des clients abonnés, soit du réseau de distribution et des diffuseurs (avec parfois une très forte proximité avec la logistique) ; dans d'autres entreprises, le marketing couvre principalement des activités de communication et de présence dans l'événementiel ; dans d'autres encore, il intègre des structures d'études ou de conseil pour les rédactions ou pour la direction du groupe. Dans certaines entreprises de presse spécialisée, c'est la vente de produits et de services complémentaires qui semble constituer la valeur ajoutée du marketing.

Cette diversité pourrait traduire la « mise en mouvement », parfois aux apparences désordonnées, des entreprises qui se « mettent sous tension » pour développer leur lectorat et de façon plus générale la vente de leurs produits.

Nous traduirons ici l'ensemble des activités qui visent à promouvoir la vente ou l'abonnement des produits éditoriaux, quel que soit le support (papier ou numérique).

PHOTOGRAPHIE DU DOMAINE : QUELQUES DONNEES CHIFFREES⁴³

Comme souligné plus haut, le domaine initial, qui couvre à la fois les activités marketing et commerciales, représente plus de 5.000 emplois, soit 7 % des effectifs, la plus grosse partie de ces profils type concernant l'organisation des réseaux de distribution (la vente au numéro). Le responsable « vente au numéro » représente ainsi les 2/3 du domaine initial, soit près de 3.500 emplois.

⁴² Pour certains éditeurs, comme Elsevier – éditeur de revues spécialisées et informations professionnelles, ce type d'activités représente 20 % du CA.

⁴³ Des données chiffrées sont disponibles dans le rapport : « Données quantitatives sur les métiers de la presse ».

LES PROFILS TYPE

Les cinq profils type qui font maintenant partie de ce domaine ont à charge **les activités de développement de l'audience, d'abonnement, de vente au numéro, et de marketing direct.**

LE RESPONSABLE MARKETING EDITORIAL

Le **responsable marketing éditorial** est un profil type qui ne faisait pas partie de la cartographie initiale, mais qui existe dans les faits.

Cette fonction de « marketing éditorial » implique une très forte proximité entre les équipes de marketing et les équipes rédactionnelles, et le partage des projets éditoriaux.

L'éclosion de **méthodes et d'outils nouveaux** est particulièrement sensible au sein des équipes de marketing des rédactions Web. Elle profite dans ce contexte de l'interactivité entre lecteur et rédacteur, qui peuvent aboutir à des travaux originaux en matière d'enquêtes journalistiques (exemple de l'enquête d'Owni sur les pratiques de facturation d'eau⁴⁴) ou de mini-sondages en temps réel.

Outre l'identification de nouvelles formes de contenus éditoriaux, **le responsable marketing éditorial** aura également à charge de **diversifier les productions**, soit sous forme de produits dérivés (exemple des numéros spéciaux, ouvrages didactiques, DVD, produits liés à des événements), soit sous forme de services complémentaires (participation à des événements culturels ou des séminaires, formations, supports didactiques...).

Le recours systématique aux **études de mesures d'audience et le développement de bases de données clients** permettent des actions ciblées de prospection ou de campagnes de fidélisation.

LE RESPONSABLE ACQUISITION D'AUDIENCE

Le **responsable d'acquisition d'audience** est un nouveau profil type. Il se construit par agrégation de diverses activités, qui le place au croisement des activités marketing et éditoriales. On perçoit l'introduction (timide, certes), de méthodes et d'approches nouvelles dans les services marketing, qui semble aujourd'hui faire de ce profil un profil essentiel et pivot d'une entreprise de presse.

Son objectif principal étant l'acquisition d'audience, il aura à charge **de mieux connaître le lectorat et de le développer**, ce qui le conduira à exploiter des **études marketing**, voire d'en proposer, avec l'appui du responsable Etudes et Recherche, et à **identifier des indicateurs** permettant de mieux le caractériser. Il pourra également être amené à développer des méthodes plus fines de suivi et d'analyse du public, en organisant des panels de lecteurs, et fournira un apport significatif à la rédaction, comme aux régies publicitaires et aux commerciaux (pour développer leurs argumentaires).

⁴⁴ Owni, *id est*

Il fera également en sorte d'appréhender et de mieux connaître les communautés sur les **différents espaces d'échanges et les réseaux sociaux**, et pour ce faire il se rapprochera de l'animateur de communautés à l'éditorial (dans certains cas il pourra lui-même envisager le suivi-animation de ces réseaux sociaux et des plates-formes de blogs). Là encore, ce travail se traduira par la définition d'indicateurs permettant de mesurer la visibilité d'une marque.

Sa connaissance des différentes communautés, de leurs pratiques, de leurs usages, le conduira à développer des **activités ciblées de prospection et/ou de fidélisation**. Il pourra à ce titre proposer des méthodes plus élaborées, comme le « datamining »⁴⁵ ou le « cobranding »⁴⁶. Il aura également à charge de développer et déployer des outils CRM, complétés par des systèmes e-CRM, qui concernent les clients internet, et de rapprocher les bases de données clients de titres d'un même groupe.

Il effectuera une **veille régulière en matière de méthodes marketing**, qu'il proposera à son entreprise et qu'il s'agira de développer, de suivre, d'évaluer.

LE RESPONSABLE ABONNEMENT

Le **responsable abonnement** couvre un peu plus de 400 emplois dans le secteur de la presse.

Les pratiques commerciales se développent et se professionnalisent : elles passent par l'application de nouvelles approches client et une meilleure connaissance de leurs profils et de leurs besoins.

Les différents types d'offres vont continuer à se développer fortement. Il s'agira de **proposer des offres packagées**, de plus en plus dématérialisées, et portées par tous types de supports et de formats.

Un accent est mis sur les **ventes dites « fidélisées »**. La fidélisation des clients, mais également, de manière générale, le renforcement de la relation client, deviennent essentielles, et reposent sur l'utilisation **d'outils commerciaux et de bases de données clients performants**. Ces bases de données doivent également permettre le développement de partenariats et d'offres couplées de type « cobranding ».

La performance du responsable abonnement sera étroitement dépendante des stratégies marketing en place, ainsi que de la performance des outils de gestion et de pilotage des clients. On notera de ce point de vue de gros écarts entre les savoir-faire des entreprises dans le développement et le suivi d'abonnés, qui pourront conduire à des actions très différentes d'une entreprise ou d'une forme de presse à l'autre.

⁴⁵ Détection de cibles spécifiques de clients partageant des habitudes de consommation voisines

⁴⁶ Campagnes croisées, avec recours à des cartes de fidélité, jouant sur des logiques d'appartenance communautaires

LE RESPONSABLE VENTE AU NUMERO

Le **responsable vente au numéro** est un profil type important en volume, puisqu'il représente près de 3.500 emplois.

Chargé de la **diffusion et de la promotion de ventes via les réseaux de diffusion de la presse**, il a un rôle commercial essentiel sur le terrain, en termes de **coordination des ventes et d'animation des réseaux**.

Un grand nombre de ses activités se renforce, en lien avec la nécessité **d'identifier et de tester de nouvelles formes de diffusion** et de piloter de manière étroite les **actions commerciales** pour en mesurer l'efficacité. Pour ce faire, il s'appuiera des **outils de gestion performants**, qu'il faudra maîtriser et piloter tout au long de la chaîne commerciale.

Le maniement des outils et des systèmes d'information nécessaires à la gestion des flux et la **coordination de l'ensemble des activités** semble indispensable dans ce contexte. Il permettra un meilleur suivi et pilotage des actions commerciales.

Ces innovations conduisent souvent à **redéfinir l'organisation des équipes commerciales**. Celles-ci étaient historiquement structurées, soit par zone géographique, soit par type de clients.

Certaines activités se renforcent également dans les points de vente, comme par exemple le **merchandising** en grandes et moyennes surfaces.

Dans ce contexte, le responsable vente au numéro devra également réaliser des **activités de coaching d'équipes**, notamment pour doter les équipes d'outils d'aide à la vente et pour les motiver par des **méthodes d'animation ad hoc**.

4.2.4. Domaine «Activités commerciales publicitaires»

Ce domaine couvre **l'ensemble des activités commerciales dirigées vers les annonceurs** : définition de la stratégie publicitaire conformément au positionnement du titre sur le marché et de ses cibles, conception d'argumentaires publicitaires, actions de prospection auprès des annonceurs et développement de campagnes publicitaires ou d'opérations spéciales.

PHOTOGRAPHIE DU DOMAINE : QUELQUES DONNEES CHIFFREES⁴⁷

Ce domaine couvre 3 % des effectifs du secteur de la presse, soit un peu plus de 2.000 emplois. Cette activité étant parfois externalisée (exemple de Lagardère Advertising ou Pluricomcommunication pour Ouest France), il est cependant délicat de s'arrêter à ces chiffres.

Ces emplois sont essentiellement en presse magazine (35 %), en presse spécialisée (30 %) et en presse en région (21 %). Ce domaine est essentiellement féminin (66 % de femmes), et regroupe des salariés relativement jeunes (40 % des salariés ont moins de 34 ans).

LES PROFILS TYPE

Trois profils type avaient été identifiés dans la précédente version de la cartographie. Deux de ces profils, **le commercial publicité** et **le responsable production publicitaire**, représentent la grosse majorité des emplois de ce domaine (55,7 % pour le commercial publicité, 44,1 % pour le responsable production publicitaire).

Le responsable des études publicitaires a été regroupé avec le responsable Etudes et Recherche dans le domaine d'activité Marketing stratégique.

LE COMMERCIAL PUBLICITE

Le **Commercial publicité** est assez fortement impacté par les évolutions décrites. Il a pour fonction essentielle de prospecter et de rencontrer les annonceurs, les agences média et les agences de publicité et de vendre des espaces publicitaires.

Les stratégies de diversification (croissance externe, diversification des produits...) ont constitué pour certains groupes de presse de véritables leviers de croissance, mais le marché publicitaire, avec le

⁴⁷ Des données chiffrées sont disponibles dans le rapport : « Données quantitatives sur les métiers de la presse ».

développement de nouveaux supports et formats publicitaires, continue d'être un des leviers majeurs, malgré la chute du marché en 2009.

Le commercial publicité va ainsi devoir **s'appuyer sur de nouveaux axes de diversification commerciale** (boutiques virtuelles, sites d'achats groupés...), auxquels il faudra ajouter de **nouveaux canaux de communication**, comme la vidéo en ligne ou les réseaux sociaux.

La presse ne profite cependant que très progressivement de ces tendances, et le mot d'ordre, pour le commercial publicité, semble davantage se tourner vers le **conseil en communication**, voire vers la **personnalisation des services aux clients annonceurs**, notamment en presse spécialisée.

Comme pour le commercial et le marketing, **l'exploitation de bases de données** est indispensable, pour une meilleure connaissance des caractéristiques du lectorat et une meilleure adéquation entre contenus publicitaires et lecteurs potentiels.

Le commercial publicité s'appuiera également fortement sur **l'analyse et le suivi de mesure d'audience** sur la manière dont les lecteurs « lisent » la publicité. L'exploitation de ces informations se fera de manière croisée avec le marketing et permettra d'optimiser les stratégies commerciales publicitaires.

LE RESPONSABLE PRODUCTION PUBLICITAIRE

Le responsable production publicitaire est en charge du planning, du lancement et du suivi des campagnes publicitaires. Son travail est essentiellement technique (réception des différents éléments techniques publicitaires, saisie et codification des emplacements...) et semble donc moins affecté par les évolutions. Cependant, les espaces commerciaux et publicitaires sur les nouveaux supports, qui vont évoluer, vont nécessiter une bonne connaissance de leurs caractéristiques et de leurs spécificités.

4.2.5. Domaine « Gestion des ressources documentaires »

L'organisation et la gestion des ressources documentaires constituent pour un groupe de presse des fonctions majeures. Ce domaine est aujourd'hui en plein bouleversement, du fait de la **démultiplication des sources d'information**, de **l'introduction de nouveaux outils**, de **l'élargissement du champ de la recherche et des produits documentaires**.

La nécessité de **capitalisation** et de **mise en mémoire des contenus produits** (la dimension patrimoniale) constitue également une priorité pour les documentalistes, dans un objectif de création de valeur autour de ces contenus.

PHOTOGRAPHIE DU DOMAINE : QUELQUES DONNÉES CHIFFRÉES⁴⁸

Ce domaine couvre à peine 1 % des effectifs, avec un peu plus de 400 emplois. Il a subi de nombreuses réductions d'effectifs depuis ces dernières années.

On y trouve une majorité de femmes (73 %). Les salariés sont relativement âgés (36 % ont plus de 45 ans). Ils travaillent en majorité en presse magazine (37 %) et en presse quotidienne nationale (32 %).

LES PROFILS TYPE

LE DOCUMENTALISTE MULTIMEDIA

Un profil type, essentiel, a été identifié : il s'agit du **documentaliste multimédia**.

Ce profil type connaît de profonds changements, mais son périmètre peut varier fortement d'une entreprise de presse à l'autre, selon les stratégies d'organisation et de recherche d'informations, certains journalistes web étant amenés à effectuer eux-mêmes, dans certains cas, leurs propres recherches.

En matière de recherche, ce sont à la fois **les contenus et les sources d'information** qui évoluent, conduisant à orienter l'activité du documentaliste vers **la recherche de produits aux formats variés** (textes, vidéos, images, sons). Il utilise pour cela des **outils et des modalités de recherche nouveaux**, dans de nouveaux espaces d'information. Les fonctions de **fiabilisation, de précision et de vérification des sources** deviennent alors essentielles.

L'importance accordée à **l'image** a particulièrement modifié les **techniques de recherche et d'indexation** de ce type de contenus. Le terme de « **recherchiste** » fait rappel de ce type d'activité, reprenant en cela le terme utilisé au Québec pour désigner les personnes chargées de la recherche d'images. De manière générale, le traitement des nouveaux formats d'enregistrement (images, sons, vidéos) oblige à la maîtrise de nouveaux « langages » ainsi que des caractéristiques des architectures qui structurent les données.

La place accordée à l'image conduit à rapprocher, voire fusionner, certaines activités du responsable images avec celles du documentaliste : il paraît en effet indispensable que le documentaliste soit en mesure de **comprendre et d'analyser l'image**, dans sa dimension informative et pour mieux en mesurer l'impact.

Le documentaliste aura également à charge, dans certains cas, d'être **conseil en matière de cohérence visuelle des différents éléments**, se rapprochant en cela des équipes éditoriales en charge de l'éditorialisation des contenus.

Comme on l'a indiqué plus haut, **la conservation et la capitalisation des contenus**, essentielles dans cette fonction, favorisent **le développement de valeur autour de ces contenus**. Il semble aujourd'hui

⁴⁸ Des données chiffrées sont disponibles dans le rapport : « Données quantitatives sur les métiers de la presse ».

indispensable de valoriser certains fonds documentaires et de mener des réflexions sur les services valorisables et monétisables autour de certains contenus, pour développer de nouvelles sources de revenus. Ce travail suppose **une réflexion en amont sur les modalités de conservation des fonds et leur exploitation** d'une part, **sur les pratiques et les usages des lecteurs** d'autre part. **Des échanges croisés à différents niveaux de l'entreprise** (éditorial, commercial, marketing), semblent ainsi indispensables, que le documentaliste aura intérêt à favoriser.

De manière générale, le documentaliste est un professionnel qui va être de plus en plus amené à travailler dans des différents lieux, plus en moins en contact avec les groupes projet requérant de la ressource informationnelle, et qui saura dialoguer avec différents professionnels. Certaines entreprises pourront ainsi proposer « l'absorption » du documentaliste au sein de la rédaction, celui-ci constituant un nouveau profil journalistique.

4.2.6. Domaine « Impression et fabrication »

Ce domaine couvre **l'ensemble des activités d'impression des produits d'édition**, qu'il s'agisse des contenus éditoriaux ou publicitaires.

Dans la version initiale de la cartographie des métiers, ce domaine avait été associé aux activités de « mise en ligne web ». Ces activités n'en font plus partie : il semble aujourd'hui évident que les formats numériques ne peuvent pas être appréhendés de la même façon que les formats papier, et que ni les processus et les modes d'organisation, ni les compétences associées, ne se ressemblent.

Rappelons que les centres d'impression de la presse quotidienne nationale sont aujourd'hui confrontés à des plans de restructuration (le « plan Imprim' 2010 ») et donc à des mouvements de départ au sein des imprimeries⁴⁹ qui sont les conséquences de la politique de mutualisation, et donc de fermeture des centres d'impression.

Dans ce contexte, **l'organisation du travail**, bousculée, **doit être repensée : certaines fonctions pourront être couplées, comme la conduite des rotatives et la maintenance de premier niveau** (fonctions souvent dissociées aujourd'hui), pour éviter les éventuels problèmes ou arrêts de la machine. Interfacer davantage le travail de l'imprimeur avec l'activité de maintenance devra notamment permettre l'intervention du conducteur de ligne en cas de problème sur la machine.

⁴⁹ A ce sujet, le site *Electron libre* [a révélé](#) le 18 juin 2011 un texte de Louis Dreyfus, le président du directoire du groupe Le Monde, adressé à tous les salariés, dans lequel il annonce que le quotidien sera bientôt imprimé en province, sur les imprimeries de journaux régionaux, et que l'imprimerie de la région parisienne sera destinée uniquement à tirer les exemplaires vendus en Ile-de-France. Deux rotatives sur trois devraient donc être fermées à Ivry. En conséquence, « *cette réorganisation massive implique le départ de très nombreux salariés. 150 sur les 250 permanents recensés à Ivry* » précise le site.

La direction fait valoir que l'imprimerie accusera une perte d'exploitation de plus de 3 millions d'euros en 2011 et, si rien ne change, les pertes annuelles seront supérieures à 10 millions d'euros en 2013. Depuis deux ans, elle a perdu de nombreux clients (*Le Journal du Dimanche*, *Direct Matin* et *le Guardian*) et s'apprête à perdre l'impression des *Echos* à partir de novembre 2012.

L'impression numérique est aujourd'hui considérée comme **une perspective de diversification intéressante**, même si elle suppose encore des améliorations : une baisse des coûts (et notamment des consommables, les encres) et des performances techniques (des formats, de la variabilité des données, de la personnalisation des contenus).

Les nouveaux contenus imprimés (via l'impression numérique) conduisent également à repousser les frontières de l'impression et à envisager **des modalités de travail plus étroites avec les équipes marketing, publicitaires et rédactionnelles**, sur la base d'outils partagés qui permettront d'exploiter **des indicateurs sur les usages, les pratiques, les profils et les modes de lecture** des cibles potentielles.

PHOTOGRAPHIE DU DOMAINE : QUELQUES DONNEES CHIFFREES⁵⁰

Ce domaine couvre 6 % des salariés de la presse écrite (soit 4.500 emplois environ). Il est essentiellement constitué d'hommes (78 %) et la moyenne d'âge est relativement élevée (près de 50% des salariés ont plus de 45 ans). Au même titre que pour les activités publicitaires, ce chiffre ne couvre pas la réalité des emplois, puisque les activités de labeur (impression des titres de la presse magazine) ne sont pas incluses dans ces chiffres.

LES PROFILS TYPE

On comptait initialement sept profils type dans la cartographie. Ils sont aujourd'hui quatre : **le directeur de production print, le fabricant, le technicien d'impression et l'opérateur de production**.

Parmi les profils type qui n'ont pas été maintenus dans ce domaine, **le technicien pré-presse**, dont les activités, qui portent essentiellement sur la préparation des éléments pour l'impression papier, **sont intégrées en amont de l'activité, auprès des équipes éditoriales**.

Le **magasinier**, quant à lui, a été intégré **dans le domaine « Logistique »**, les fonctions de logistique interne relevant davantage de ce domaine.

Le technicien de maintenance a été rapproché du technicien d'impression, compte tenu de la nécessité de rapprocher à l'avenir ces deux types d'activité.

⁵⁰ Des données chiffrées sont disponibles dans le rapport : « Données quantitatives sur les métiers de la presse ».

LE DIRECTEUR DE PRODUCTION PRINT

Le **directeur de production print** est en charge de la définition des projets d'impression et du suivi de la chaîne de production.

Ce profil aura deux préoccupations majeures demain : accompagner les réorganisations des centres d'impression, notamment en PQN, et proposer des perspectives de diversification en matière d'impression, reposant sur d'éventuels modèles hybrides offset / numérique. Dans cette perspective, ses responsabilités managériales se renforcent.

Parmi les autres dimensions que le directeur de production print devra prendre en charge, citons **les activités liées au contrôle qualité et au développement des procédures et des modes opératoires**. Les premières sont associées aux questions environnementales et à leur respect et les secondes relèvent de la nécessité de mise en place de procédures normées et écrites, aujourd'hui trop souvent absentes dans les centres d'impression.

LE FABRICANT

En tant que responsable de la fabrication, le **fabricant** pilote les impressions et les équipes dans les centres d'impression. Il sera impacté de la même façon que le directeur de production print en matière de réorganisation des centres d'impression, son activité de « terrain » le conduisant à être en rapport direct avec les équipes. Ses responsabilités managériales sont donc lourdes.

LE TECHNICIEN D'IMPRESSION

Le **technicien d'impression** est en charge de la conduite des rotatives. Comme on l'a dit plus haut, il y aura, à terme, **nécessité de coupler les activités de conduite des machines rotatives avec les activités de maintenance**. Il s'agit là d'une forme de polyvalence qui n'existe pas actuellement, et qui constitue un facteur majeur d'optimisation de l'organisation. Les activités du technicien d'impression vont donc s'élargir et **intégrer des compétences en informatique et en maintenance**. Par ailleurs, les rythmes d'impression vont également changer, qui s'adapteront davantage aux événements ou aux envies des lecteurs.

Le technicien d'impression couvre 36,3 % des emplois de ce domaine. Si l'on y ajoute les 17,9 % des emplois de technicien de maintenance, ce sont 54,2 % des emplois qui sont concernés, soit un peu moins de 2.500 emplois.

L'OPERATEUR DE PRODUCTION

L'opérateur de production est en charge de la finition des produits, et représente 11,4 % des emplois du domaine (soit environ 500 emplois). **Les activités de finition** (encartage, brochage, ...) sont **fondamentales en presse** et resteront probablement spécifiques à ce secteur, même s'il s'agit, là encore, de conduite de lignes automatisées. Ces activités vont également entrer **dans une logique de performance** (sur le plan technique et organisationnel), la **qualité** restant une exigence forte.

4.2.7. Domaine « Logistique »

Ce domaine couvre l'ensemble des activités de distribution des publications, quel que soit le mode de distribution (routage ou portage).

Les rapprochements possibles des réseaux de distribution PQN/PQR vont conduire à **repenser complètement l'organisation logistique** et vont nécessiter de **faire évoluer les outils de pilotage, de coordination et de gestion de l'activité**, et ce dans un souci de rationalisation des coûts.

L'activité de portage va probablement se développer de manière importante.

La **gestion de la base de données des clients et des prospects** sera centrale pour les équipes logistiques, qui devront être en mesure d'alimenter celles-ci avec les informations en provenance du terrain. D'autres outils seront également développés, liés directement à l'organisation de l'activité de distribution et son optimisation. Il s'agit en particulier des outils d'optimisation dynamique et de géo-localisation, en temps réel, des ventes.

PHOTOGRAPHIE DU DOMAINE : QUELQUES DONNEES CHIFFREES⁵¹

Ce domaine représente 6 % des effectifs du secteur de la presse, soit 4.710 emplois. Comme l'impression, c'est un domaine essentiellement masculin (70 % d'hommes) et relativement âgés (52 % des salariés ont plus de 45 ans).

LES PROFILS TYPE

On comptait initialement quatre profils type dans la cartographie. Trois apparaissent aujourd'hui dans la nouvelle version.

LE PORTEUR DE PRESSE

Le **porteur de presse** est le plus représenté, avec 55 % des effectifs du domaine, soit un peu moins de 2.600 emplois. Ces profils type sont en général intégrés dans les entreprises de PQR, et externalisées pour les autres formes de presse via des entreprises de portage (via Presstalis, MLP...).

Même si l'activité de portage va être amenée à se développer, les activités du porteur de presse ne changent pas fondamentalement. Il aura à sa disposition, dans certains cas, des outils qui lui permettront d'optimiser ses tournées.

⁵¹ Des données chiffrées sont disponibles dans le rapport : « Données quantitatives sur les métiers de la presse ».

LE RESPONSABLE EXPÉDITION ROUTAGE ET PORTAGE

Le responsable expédition et le technicien d'exploitation ont été regroupés sous le vocable de **responsable expédition routage et portage** : en charge de l'organisation et de l'animation des réseaux de distribution par voie de routage et de portage, son travail est particulièrement impacté par le rapprochement des circuits de distribution en PQN et PQR, qu'il devra optimiser, dans un contexte de réduction des coûts.

L'exploitation d'outils de gestion performants, le suivi en temps réel des ventes et la traçabilité des produits, font partie des activités qui vont se renforcer et qu'il aura à charge d'améliorer en permanence.

Dans ce contexte, la gestion et le management des équipes relèvent d'une exigence forte pour ce profil type.

LE LOGISTICIEN

Le **magasinier** et le **manutentionnaire** ne font également plus qu'un et forment le profil type de **logisticien** : ces deux profils type, appartenant pour l'un au domaine impression et pour l'autre au domaine logistique, ne réalisent pas la même chose dans leur environnement particulier (gestion des flux de matières premières pour le premier, suivi de la répartition des produits selon les canaux de distribution pour le second). Mais il s'agit avant tout **d'activités logistiques transverses aux entreprises**.

5. Préconisations

Dans ce chapitre, nous tenterons, dans la mesure du possible, d'identifier des **axes de développement possibles** pour accompagner les évolutions de demain et partirons des éléments de description des profils type fournis dans les chapitres précédents.

Nous présentons ces éléments dans des tableaux de synthèse. Ces tableaux reproduisent les domaines et les profils type qui les composent. Différents axes de développement ont été identifiés selon la typologie des profils type. Quatre types de profils ont ainsi été identifiés :

- ceux dont les compétences se renforcent,
- les profils type dits nouveaux, qui naissent de l'éclatement d'un profil type existant,
- ceux qui sont nouveaux et qui naissent du rapprochement d'activités existantes,
- les profils type dits « émergents », dont les activités n'apparaissaient pas dans la version antérieure de la cartographie ;

Ont été décrits, pour chaque profil type, les **principaux axes de développement des compétences**, ainsi que les **évolutions et les accompagnements possibles**. Il a ainsi été identifié des actions de formation, ainsi que des mobilités professionnelles.

Dans certains cas, le partage d'expériences et de compétences en provenance d'autres secteurs a été considéré comme pouvant enrichir certains profils type (exemple du marketing).

Rappelons qu'il s'agit d'hypothèses, et que ce travail ne peut pas se substituer à la réalité d'un exercice de type GPEC. Celui-ci consiste à identifier les actions d'accompagnement à mettre en œuvre à partir de la réalité des compétences possédées par les salariés et la mesure de l'écart entre leurs compétences et celles à développer. Il sera ainsi nécessaire, pour tout utilisateur qui souhaite réaliser ce type d'exercice, d'exploiter la cartographie et l'outil « espace personnel » et de procéder à l'exercice en partant de ses propres emplois.

5.1. Elaboration et production des contenus éditoriaux

Typologie	Principaux axes de développement des compétences	Evolution et accompagnements possibles
		Mobilités professionnelles
REDACTEUR EN CHEF		
Renforcement des compétences	Renforcement des compétences managériales :	Actions de formation continue :
	Organisation et coordination des équipes rédactionnelles selon de nouvelles modalités et rythmes de travail	Management, organisation, gestion du temps, gestion de projet
	Développement des compétences de son équipe	
	Développement de nouveaux modes de coopération entre professionnels aux compétences variées	
	Renforcement de la réflexion stratégique multi-supports en coopération avec les équipes techniques et marketing	
	Développement et soutien d'approches expérimentales et innovantes	
REPORTER REDACTEUR		
Renforcement des compétences	Compétences à renforcer différentes selon les formes de presse :	Actions de formation continue :
	Recherche d'informations "terrain" s'appuyant sur de nouveaux outils et modes de diffusion	Nouvelles modalités et outils de collecte de l'information
	Recherche d'informations dans de nouveaux espaces virtuels (le "terrain virtuel")	Modalités de recherche dans de nouveaux espaces d'information
	Fiabilisation des informations et des sources	
	Exploitation de données variées (base de données, données publiques, données chiffrées...)	Exploitation de données publiques ("Data" journalism)
	Valorisation et "éditorialisation" des contenus	Editorialisation et mise en forme des contenus

REPORTER PHOTOGRAPHE

Nouveau - Eclatement du profil type « Responsable images »	<i>Séparation des activités de production d'images et de celles de sélection, d'exploitation et de gestion des contenus visuels</i>	Actions de formation continue :
	Développement de nouvelles formes de production d'image s'appuyant sur des outils numériques en renouvellement permanent	Exploitation des outils numériques, approche de nouveaux formats de productions imagées
		Formation à la gestion de projet

ANIMATEUR DE COMMUNAUTES

Renforcement des compétences	<i>Collaboration étroite avec le responsable d'acquisition d'audience et le responsable marketing éditorial</i>	Actions de formation continue :
	Compétences à renforcer différentes selon les formes de presse :	Utilisation des réseaux sociaux et des nouveaux espaces d'échanges
	Organisation et animation des échanges au sein de nouveaux espaces sociaux	Techniques de marketing (analyse du lectorat et de ses usages)
	Développement de base de données et d'indicateurs pour caractériser le lectorat	
	Renforcement des compétences relationnelles (la « net étiquette »)	

DIRECTEUR ARTISTIQUE

Renforcement des compétences	Recherche et sélection des contenus visuels	Actions de formation continue :
	Réalisation et montage de nouveaux formats et de contenus interactifs	Utilisation des nouveaux outils graphiques et visuels
	Travail en mode projet (associant des compétences artistiques - infographe, illustrateur, photographe,...)	Gestion de projet

EDITEUR MULTIMEDIA

Nouveau - Rapprochement d'activités existantes	<i>Rapprochement des profils type d'éditeur rédactionnel et d'éditeur numérique</i>	Actions de formation continue sur les compétences citées
Renforcement des compétences	Maitrise des nouvelles techniques et des outils de valorisation et de mise en forme des contenus	D'éditeur rédactionnel à éditeur multimédia
	Editorialisation des images (éditing de vidéos et de photos)	D'éditeur numérique à éditeur multimédia
	Administration, gestion et animation des contenus en ligne	De développeur à éditeur multimédia
		De documentaliste multimédia à éditeur multimédia

DEVELOPPEUR

Nouveau – Rapprochement d'activités existantes	<i>Double compétence, technique et éditoriale :</i>	Actions de formation continue sur les compétences citées
	Développement éditorial de sites	Du technicien informaticien au développeur (renforcement des compétences éditoriales)
	Gestion et structuration dynamique des contenus	D'éditeur multimédia à développeur (renforcement des compétences techniques)
	Optimisation du référencement des contenus	
	Déclinaison des contenus sur les différents supports	

5.2. Marketing stratégique

Typologie	Principaux axes de développement des compétences	Evolution et accompagnements possibles
		Mobilités professionnelles
RESPONSABLE MARKETING STRATEGIQUE		
Nouveau - Elargissement d'activités existantes	<i>Rapprochement des profils type de Responsable Marketing et de Directeur de la stratégie numérique</i>	Recrutement possible de profils en provenance d'autres secteurs professionnels
	Définition et conduite des politiques de développement multimédia	Participation à des pôles d'expertise associant des entreprises et des chercheurs
	Compétences managériales :	Actions de formation continue :
	Capacité à favoriser les échanges, les coopérations et le développement de projets transverses	Management
	Création d'espaces de recherche et d'expérimentation s'appuyant sur des compétences multiples	Gestion de projet
	Développement de partenariats	
	Développement de méthodes et de techniques marketing innovantes	De responsable marketing à responsable marketing stratégique
	Veille et analyse systématique du marché	De directeur de la stratégie numérique à responsable marketing stratégique

RESPONSABLE ETUDES ET RECHERCHE

Nouveau - Rapprochement d'activités existantes	<i>Rapprochement des profils type de Responsable études éditoriales et Responsable des études publicitaires</i>	Participation à des échanges autour des pratiques ou démarches expérimentales en marketing
	Pilotage d'études autour des pratiques en matière de lecture et d'usage des medias	Actions de formation continue :
	Suivi de l'audience des titres, de ses pratiques et de ses usages	Nouvelles approches et études expérimentales auprès du lectorat
	Veille sur l'ensemble des stratégies commerciales multimédia, y compris publicitaires	Nouveaux outils de mesure de l'audience
	Identification d'indicateurs pertinents et enrichissement des bases de données clients	Utilisation de base de données client
		Du responsable études éditoriales au responsable Etudes et Recherche
		Du responsable des études publicitaires au responsable Etudes et Recherche

RESPONSABLE COMMUNICATION TITRE(S)

Renforcement des compétences	Diversification des pratiques en matière de communication événementielle (création d'événements nouveaux liée aux supports)	
	Développement de nouveaux partenariats et de campagnes croisées (cobranding...)	

5.3. Développement de la diffusion et de l'audience

Typologie	Principaux axes de développement des compétences	Evolutions et accompagnements possibles
		Mobilités professionnelles
RESPONSABLE MARKETING EDITORIAL		
Nouveau - Profil type émergent	<i>Collaboration étroite avec le Responsable d'acquisition d'audience et l'animateur de communautés</i>	Actions de formation continue :
	Diversification des productions éditoriales	Maîtrise des outils et techniques marketing
	Développement de méthodes et d'outils favorisant l'interactivité entre le lecteur et la rédaction (mini-sondages en temps réel ...)	D'animateur de communautés à responsable marketing éditorial
		De responsable acquisition d'audience à responsable marketing éditorial
RESPONSABLE ACQUISITION D'AUDIENCE		
Nouveau - Profil type émergent	<i>Collaboration étroite avec le responsable marketing éditorial et l'animateur de communautés</i>	Actions de formation continue :
	Développement d'actions ciblées de prospection et de campagnes de fidélisation	Techniques de prospection et de fidélisation sur les nouveaux espaces d'échanges
	Développement et déploiement d'outils et systèmes CRM et base de données clients	Outils et systèmes CRM et e-CRM
		D'animateur de communautés à Responsable acquisition d'audience
		De responsable marketing éditorial à Responsable acquisition d'audience

RESPONSABLE ABONNEMENT		
Renforcement des compétences	Application de nouvelles approches et pratiques commerciales	Actions de formation continue :
	Développement d'offres packagées de plus en plus dématérialisées	Connaissance des différents types d'offres
	Développement d'outils de gestion et de bases de données clients	Renforcement de la relation client
		Utilisation d'outils de gestion et de pilotage commercial
		Management des activités commerciales
		De responsable vente au numéro à Responsable abonnement

RESPONSABLE VENTE AU NUMERO		
Renforcement des compétences	Développement d'outils de gestion et de coordination des réseaux de vente	Actions de formation continue :
	Pilotage, suivi et animation des équipes commerciales (coaching d'équipe, méthodes d'animation ad hoc)	Management d'équipe
		Utilisation des outils de gestion
		De responsable abonnement à Responsable Vente au numéro

5.4. Activités commerciales publicitaires

Typologie	Principaux axes de développement des compétences	Evolution et accompagnements possibles
		Mobilités professionnelles
COMMERCIAL PUBLICITE		
Renforcement des compétences	Proposition de nouveaux espaces publicitaires et offres commerciales intégrant l'ensemble des supports et services du titre	Actions de formation continue :
	Développement du conseil et des services aux annonceurs	Techniques de vente sur les nouveaux espaces publicitaires
	Exploitation de nouveaux canaux de communication (site internet, réseaux sociaux...)	Utilisation des outils d'analyse et de suivi de mesures d'audience en matière publicitaire
	Analyse et suivi des mesures d'audience	De responsable abonnement à Commercial publicité
		De Responsable vente au numéro à Commercial publicité
		De Responsable production publicitaire à Commercial publicité
RESPONSABLE PRODUCTION PUBLICITAIRE		
Renforcement des compétences	Appréhension des nouveaux espaces publicitaires	Caractéristiques et spécificités des nouveaux espaces commerciaux et publicitaires

5.5. Gestion des ressources documentaires

Typologie	Principaux axes de développement des compétences	Evolution et accompagnements possibles
		Mobilités professionnelles
DOCUMENTALISTE MULTIMEDIA		
Nouveau - Rapprochement d'activités existantes	<i>Rapprochement des profils type de documentaliste et de responsable documentation, avec intégration possible au sein de la rédaction</i>	Actions de formation continue :
	Techniques de recherche des informations sur les nouveaux espaces de recherche	Techniques de recherche, de vérification et d'indexation des contenus dans les nouveaux espaces de recherche
	Indexation et structuration de contenus multimédia	Lecture et analyse des contenus imagés
	Fiabilisation des sources	Techniques d'éditorialisation et de mise en forme des contenus
	Analyse de l'image et conseil en matière de cohérence visuelle des différents éléments	Du documentaliste au documentaliste multimédia
	Développement de la "valeur" des fonds documentaires	Du responsable documentation au documentaliste multimédia
		Du responsable images au documentaliste multimédia

5.6. Impression et Fabrication

Typologie	Principaux axes de développement des compétences	Evolution et accompagnements possibles
		Mobilités professionnelles
DIRECTEUR DE PRODUCTION PRINT		
Renforcement des compétences	Organisation de la production, selon de nouveaux rythmes	Actions de formation continue :
	Introduction de nouvelles technologies (offset/numérique)	Organisation et management des hommes
	Contrôle qualité à chaque étape de la production	Management de la qualité
FABRICANT		
Renforcement des compétences	Introduction de nouveaux modes d'organisation, avec des nouveaux rythmes de production	Actions de formation continue :
	Contrôle qualité à chaque étape de la production	Management des hommes
	Développement des procédures et des modes opératoires	Management de la qualité
TECHNICIEN D'IMPRESSION		
Nouveau - Rapprochement d'activités existantes	<i>Rapprochement des profils type de technicien de maintenance, d'impression et pré-presse</i>	Actions de formation continue :
	Renforcement de la polyvalence	Maintenance des machines (1er niveau)
	Couplage des activités de conduite des rotatives avec les activités de maintenance	Gestion informatisée des machines
OPERATEUR DE PRODUCTION		
Renforcement des compétences	Techniques de conditionnement et de finition des produits dans le respect de la qualité	

5.7. Logistique

Typologie	Principaux axes de développement des compétences	Evolution et accompagnements possibles
		Mobilités professionnelles
LOGISTICIEN		
Nouveau - Rapprochement d'activités existantes	<i>Rapprochement des profils type du manutentionnaire et du magasinier</i>	
	Rapprochement des activités logistiques en amont et en aval de la production	
RESPONSABLE EXPEDITION ROUTAGE ET PORTAGE		
Nouveau - Rapprochement d'activités existantes	<i>Rapprochement des profils type de responsable expédition et technicien d'exploitation</i>	Actions de formation continue :
	Exploitation d'outils de gestion performants pour un suivi en temps réel et une traçabilité des produits	Management des équipes
	Management des équipes sur le terrain	Utilisation d'outils de gestion et de traçabilité des produits en temps réel
PORTEUR DE PRESSE		
Renforcement des compétences	Suivi des livraisons en temps réel	Actions de formation continue :
	Utilisation d'outils de suivi et de pilotage des livraisons	Utilisation d'outils de gestion et de pilotage des livraisons

6. Annexe

6.1. Liste des participants par groupe de travail

6.1.1. Groupe de travail : Métiers rédactionnels

Nom et Prénom	Fonction	Titre de presse
Yves Agnès	Journaliste	Ex-Le Monde
David Ascher	Directeur des publications	Actu-Environnement
Raphaël Baldos	Journaliste indépendant	
Eric Bullet	Rédacteur en chef adjoint	Ouest France
Céline Chany	Journaliste	Le Bourbonnais rural
Chantal Colomer	Journaliste indépendante	
Claudia Courtois	Journaliste pigiste	Le Monde
Bruno Crozat	Journaliste	Réseau Lyon Piges
Michel Desfontaines	Journaliste indépendant, consultant, formateur	
Charles Desjardins	Rédacteur en chef	France Soir
Stéphane Dubourdieu	Directeur d'agence de presse	ToutEcrit
Elena Fèvre	Secrétaire Générale de rédaction	MONDADORI - Grazia
Erwann Gaucher	Journaliste, consultant, formateur	Cross Media Consulting
Marie-Noël Guénot	Secrétaire générale de la rédaction	Pèlerin
Théo Haberbusch	Rédacteur en chef adjoint	AEF – AISG / Blog : monjournalisme.fr
Patrice-Louis Laya	Rédacteur Web	Securite-Commune-Info
Marie Malaterre	Journaliste	Les clés de la presse
Pierre Mangin	Direction rédaction	NetMediaEurope / www.silicon.fr
Cécile Plet	Rédactrice en chef	Ex-CHEVAL Magazine
Benoît Raphaël	Journaliste indépendant	ex-le Post.fr / The Social News Room
Eric Rohde	Journaliste indépendant	
François Sagot	Rédacteur en chef	Pyc Edition : Clima+confort
Frédérique Schiele	Rédactrice en chef technique	L'Argus de l'automobile
Nathalie Stey	Rédactrice en chef	Navigation, Ports & Intermodalité
Xavier Ternisien	Journaliste	Le Monde

6.1.2. Groupe de travail : Métier de l'image

Nom	Fonction	Titre de presse
Hervé Bernard	Photographe, Auteur, graphiste - Indépendant	
Claire Brault	Iconographe	Prisma
Gilles Collignon	Responsable de la formation iconographie	EMI-CFD
Julien Cassagne	Photographe et rédacteur, Rédacteur en Chef, permanent et administrateur de l'association FreeLens, développeur web, formateur - Indépendant	Photojournalisme.fr
Jacques Deydier	Directeur Département Photos	L'Equipe
Wilfrid Estève	Photojournaliste, enseignant et producteur. Président de l'association FreeLens - Indépendant	
Gerald Holubowicz	Photojournaliste - Indépendant	
Lise Nayrolles	Responsable Documentation	Les Echos
Blandine Perrois	Directrice artistique	Le Magazine Littéraire

6.1.3. Groupe de travail : Métiers du marketing

Nom	Fonction	Titre de presse
Luc Babeau	Directeur des Ventes	Bayard Presse
Jérôme Demeure	Responsable diffusion	Groupe Territorial
Denis Foisy	Directeur Diffusion & Promotion	Motor Presse France
Valérie Garcia	Directrice Marketing	Comareg/Paru-vendu
Caroline Guoin	Directrice Com & Développement	Telerama
Marie Jugan	Responsable Marketing	Pyc Edition
Ariane Lacroix	Directeur Marketing Adjoint	Le Parisien - Aujourd'hui en France
Pascale Latour	Directrice Marketing	Courrier International
Eric Leclerc	Directeur Adjoint - Nouveaux Medias Marketing & Partenariats	Le Parisien - Aujourd'hui en France
Frédérique Nodé-Langlois	Directrice Marketing & Diffusion	Fleurus Presse
Nathalie Patrat	Direction Marketing Editeurs - Responsable Etudes et Sondages	Presstalis

6.1.4. Groupe de travail : Métiers de la documentation

Nom	Fonction	Titre de presse
Nathalie Bel-Merabet	Documentaliste	Mondadori
Sébastien Carganico	Responsable documentation	Le Monde
Christelle Dellière	Responsable documentation	Bayard Presse
Sylvie Demet	Responsable du Service Formation	INA SUP
Bénédicte Dumont	Responsable documentation	Libération
Lise Nayrolles	Responsable documentation	ex-Les Echos
Sylvaine Pettens	Responsable formation Documentaliste Multimédias	INA SUP

6.1.5. Groupe de travail : Métiers de la publicité

Nom	Fonction	Titre de presse
Marie-Laure Andrée	Directrice Commerciale	Moto Revue - Moto Revue Classic - L'Intégral - Tatouage Magazine - Editions Larivière
Delphine Benoist Meyer	Directrice de la Publicité	30 Millions d'Amis - L'Essentiel - PetMarket Magazine - www.télé-animaux.com
Christophe Cluzel	Directrice Commerciale	Moto Verte, MX magazine, Quad Pratique, Bike et motoverte.com.
Frédéric Escoffier	Directeur commercial	Pyc Edition
Daniel Fallet	Directeur commercial	South China Morning Post de Hong Kong
Nathalie Godinot	Consultante en media spécialisée presse et numérique	Ex-Directrice de l'expertise presse au groupe Publicis
Jean-Christophe Ivoy	Directeur de clientèle	France Agricole
Coralie Legrand	Directrice de publicité	Private Equity Magazine
Aude Mathey	Chef de Publicité Grands comptes	Le Progrès
Patrick Muzolf	Directeur de Clientèle	"Ville, Rail & Transports"; "La Vie Du Rail International"

6.1.6. Groupe de travail : Métiers du développement numérique

Nom	Fonction	Titre de presse
Jean-Charles Falloux	Responsable développement numérique	GIE e-Presses Premium
Jean Lombardozzi	Chef du service Internet	La Provence
Valérie Pons	Responsable Internet	Pyc Edition
Amal Neffati	Editrice Numérique	Courrier International

6.1.7. Groupe de travail : Métiers de l'impression

Nom	Fonction	Titre de presse
Michel Melin	Chef de Production	La Montagne
Eric Nodari	Responsable du pôle production	Imprimerie du Parisien
Thierry Schumeng	Directeur technique	Groupe Amaury
Pascal Vias	Responsable de l'imprimerie	La Nouvelle République

6.1.8. Groupe de travail : Métiers du commercial, de la logistique et de la distribution

Les membres de la commission Vente du Syndicat de la Presse Quotidienne Régionale

6.1.9. Groupe de travail : Métiers du management et des ressources humaines

Nom	Fonction	Titre de presse
Marie-Laurence Alexandre	RH	Bayard Presse
Jacques Bel	RH	Express Roularta
Antoine Boiron	Direction du pôle ventes féminin	Lagardère Active
Soizic Bouju		ESJ Pro
Marc Gommez	Directeur financier et des Ressources Humaines	Editialis
Yasmine Jourdan	Directrice du Pôle Presse Transport&Tourisme	WOLTERS KLUWER France
Béatrice Nahmias	RH	La Vie - Le Monde
Sabine Rolland	Responsable RH	WOLTERS KLUWER France
Thierry Schumeng	Directeur technique	Groupe Amaury
Isabelle Sentkar		SPQN
Ismène Vidal	Manager	SOGEMEDIA

6.1.10. Groupe de travail : Métiers des systèmes d'information

Nom	Fonction	Titre
Thierry Bérard	DSI	L'Express-Roularta
Christophe Duprat	DSI	International Herald Tribune
Gilles Fleury	DSI	Le Figaro
Christophe Godin	DSI adjoint	L'Express-Roularta
François Guillôme	Animateur du pôle web	SOGEMEDIA
Belaïd Houiche	Ingénieur Développement	Global Média Santé
Carole Rusquet	Directrice informatique Magazine	La Vie - Le Monde