

# LE CHARGÉ DES RÉSEAUX SOCIO- NUMÉRIQUES AU SEIN DES MÉDIAS

Entre logiques *gatekeeping*, marketing et participative

Nathalie PIGNARD-CHEYNEL

Laura AMIGO

**L**a décennie 2000 fut sans contexte marquée, dans le monde numérique, par l'éclosion et le développement des réseaux socio-numériques (RSN), au premier rang desquels Facebook (créé en 2004) et Twitter (lancé en 2006). L'usage de ces deux plateformes, et d'autres par la suite (YouTube, LinkedIn, Instagram, Snapchat, etc.), va conduire à des changements de pratiques assez profonds chez les journalistes et au sein des rédactions. Dès 2009, Newman pointe, dans un rapport pour le Reuters Institute (Newman, 2009), la façon dont ces RSN modifient « la manière dont les médias sont produits, distribués et consommés » et souligne les enjeux liés à l'intégration de ces dispositifs dans des organisations fondées sur une culture professionnelle, des normes et des *process* spécifiques.

## JOURNALISTES, MÉDIAS ET RÉSEAUX SOCIO-NUMÉRIQUES

Ce sont pour commencer les usages par les journalistes, dans leur quotidien, qui ont été étudiés (Farhi, 2009 ; GWU et Cision, 2009). Plébiscité pour une utilisation professionnelle, Twitter se distingue de Facebook, relégué au statut de simple réseau de « sociabilité ordinaire » et privée (Jeanne-Perrier *et al.*, 2015 ; Mercier et Pignard-Cheynel, 2012). L'accent est le plus souvent mis sur la manière dont les RSN (et singulièrement Twitter) modifient les routines et les pratiques et sont l'objet d'appropriations individuelles (Djerf-Pierre *et al.*, 2016). Lasorsa *et al.* (2012) soulignent d'ailleurs la délicate question de l'intégration de ces pratiques dans des cadres professionnels préexistants, montrant notamment que la norme journalistique d'objectivité est souvent mise à mal dans ces espaces d'expression jugés plus libres et moins encadrés que les médias traditionnels (Lasorsa *et al.*, 2012). Ces tensions ont conduit à un encadrement plus fort des pratiques des journalistes, notamment sur les plans organisationnels et managériaux (Sacco et Bossio, 2017).

Si les journalistes se sont très tôt emparés des RSN pour enrichir leurs pratiques quotidiennes, les médias ont mis plus de temps à les intégrer dans une stratégie éditoriale claire (voir pour la PQR française l'étude de Pignard-Cheynel et Sebbah, 2012). C'est la massification des usages par les publics

et la pression exercée par les plateformes elles-mêmes qui ont conduit les médias à accélérer le mouvement en y consacrant progressivement des ressources humaines. En quelques années, les RSN – singulièrement Facebook – sont devenus des pourvoyeurs majeurs de trafic pour les sites d'information (Bell et Owen, 2017 ; Nielsen et Ganter, 2017).

Après l'artisanat des débuts, puis le large développement des outils d'automatisation pour gérer la présence des médias sur les plateformes, la gestion des réseaux socio-numériques est en passe de se professionnaliser, avec l'apparition de nouveaux métiers (Alejandro, 2010 ; Brannock-Cox, 2016 ; Ju *et al.*, 2014), ainsi que la mise en place de routines et d'organisations dédiées (Al-Rawi, 2017). Dès la fin de la décennie 2000, certains médias se sont en effet dotés de compétences et d'équipes spécifiques pour accompagner la montée en puissance des RSN dans l'audience de leur site (c'est le cas pour la *New York Times* et la BBC dès 2009). Un parallèle avec les moteurs de recherche peut aisément être établi : dans les années 2000, lorsque Google était un pourvoyeur de trafic en situation de monopole pour les sites d'information, ceux-ci ont embauché des professionnels du référencement (SEO), afin d'optimiser leur classement dans les résultats de recherche, mais également au sein de l'agrégateur Google Actualité (Sire, 2015). De la même manière, la plupart des médias (tout au moins les principaux à l'échelle nationale) sont aujourd'hui dotés de responsables des RSN, chargés de gérer leur présence sur les plateformes sociales. Face à ce constat, il paraît nécessaire d'analyser les modalités concrètes de mise en place d'une gestion organisée et concertée des réseaux socio-numériques au sein des médias en portant la focale sur les acteurs qui incarnent et mettent en pratique, au quotidien, cette présence.

Nous entendons, par une enquête menée auprès de chargés des RSN dans plusieurs médias français, établir leur profil, leur place au sein des organisations et définir le socle commun d'activités et de compétences associées à leur fonction. Cette analyse nous paraît d'autant plus intéressante que nous sommes face à un rôle apparu récemment, dont on peut supposer qu'il est encore en phase de construction, négociation et légitimation. L'intérêt n'est toutefois pas de rechercher uniquement les recoupements, mais aussi les distinctions et les formes d'appropriation et d'ajustement spécifiques à chacun des acteurs, et du média qu'il représente. Il s'agit par conséquent d'articuler une perspective centrée sur les individus (leur profil, leur discours de légitimation, leur place et marge de manœuvre au sein du collectif) et la prise en

compte de logiques plus structurantes qui conduisent à une rationalisation de l'activité (Lemieux, 2010).

Notre analyse vise ainsi à déterminer la tension entre un discours définitoire du métier de chargé de RSN, incarné par des traits communs et homogènes repérables dans les propos des acteurs, et des actions qui dessinent au contraire une hétérogénéité de pratiques. Notre hypothèse est que cette tension s'exprime à travers trois logiques structurantes (*gatekeeping*, marketing et participative) qui guident – et sont en retour façonnées par – les pratiques des acteurs. Au sein de chaque média, une logique s'exprime de manière prédominante (bien que rarement exclusive) et peut être associée à la nature et aux caractéristiques structurelles de l'organisation médiatique.

## MÉTHODOLOGIE

Notre étude repose sur un travail de terrain réalisé entre décembre 2016 et mars 2017 dans le cadre du projet de recherche Info-RSN (« Circulation et partage des informations sur les réseaux socio-numériques et transformations du journalisme »). Des entretiens ont été réalisés au sein de onze rédactions françaises avec des personnes en charge des réseaux socio-numériques (que ce soit pour la gestion opérationnelle ou la réflexion stratégique). Au total, 15 entretiens semi-directifs ont été menés, d'une durée moyenne d'une heure.

Les entretiens se sont déroulés en trois parties. Dans un premier temps, il s'est agi de comprendre qui sont les acteurs concernés par la gestion des RSN au sein des médias (quels sont leur profil, leur parcours et quelle place occupent-ils au sein du média). Cette première partie devait permettre de cartographier les forces en présence dans chaque média et l'organisation privilégiée. Dans un second temps, nous avons interrogé les individus sur leurs pratiques professionnelles (quelles sont les activités réalisées, comment sont-elles hiérarchisées et comment s'opérationnalisent-elles au quotidien). Une troisième partie nous a permis de saisir comment les activités du chargé des RSN s'inscrivent dans le collectif que représente une rédaction. Nous avons ainsi exploré les formes de collaboration (au sein et en dehors de la rédaction), les marges de manœuvre et le degré d'autonomie, mais également les tensions générées par leur activité.

Les entretiens, qui ont permis de recueillir des discours sur des pratiques (avec toutes les limites et les biais du matériau déclaratif), ont été complétés d'un court questionnaire envoyé à chaque personne interrogée visant à préciser les éléments factuels liés à l'organisation de la gestion des RSN dans son média (nombre de personnes concernées, profil, organisation du travail).

## L'ORGANISATION DE LA GESTION DES RSN

Les informations de cette étude sont issues de onze médias d'information français, dont les caractéristiques sont présentées succinctement dans le tableau 1.

**Tableau 1. Liste et caractéristiques des médias étudiés**

Média	Nature	Ancienneté (en nombre d'années)	Effectif de la rédaction web
Média 1	Presse magazine hebdomadaire	31-45	10-15
Média 2	Télévision	< 15	41-60
Média 3	Presse magazine hebdomadaire	> 60	10-15
Média 4	Pure Player	< 15	41-60
Média 5	Presse magazine hebdomadaire	46-60	20-40
Média 6	Pure Player	< 15	10-15
Média 7	PQN payante	> 60	41-60
Média 8	Télévision	< 15	41-60
Média 9	PQN gratuite	16-30	20-40
Média 10	PQN payante	31-45	20-40
Média 11	Presse magazine hebdomadaire	> 60	20-40

Source : auteurs.

Nos entretiens et le questionnaire qui les a suivis ont permis de dresser le portrait de chaque cellule en charge de la gestion des RSN au sein de ces médias. Les éléments factuels sont reportés dans le tableau 2 puis discutés dans les parties suivantes qui portent sur les profils de ces individus, sur l'organisation mise en place au sein de la rédaction et enfin sur les logiques qui sous-tendent leur action.

**Tableau 2. Organisation de la gestion des RSN au sein du corpus de médias étudiés**

Média	Nbre de personnes et intitulé du poste	Profil	Service de rattachement	Taux d'activité et organisation du travail
Média 1	2 journalistes CM*	Journalisme	Rédaction	100 % en horaires fixes Travail en relais
Média 2	1 CM	Gestion de l'information	Rédaction	100 % en horaires fixes
Média 3	1 responsable SM* 1 CM	Gestion & Marketing Journalisme	Rédaction	100 % et 80 % en horaires fixes Travail en simultané
Média 4	3 journalistes SME***	Journalisme	Rédaction	50 % en horaires fixes Travail en relais
Média 5	2 CM	1 Journalisme 1 Marketing	Rédaction	100 % en horaires fixes Travail en relais Un CM de permanence le week-end
Média 6	1 journaliste SME	Journalisme	Rédaction	100 % en horaires fixes Permanence le week-end en fonction de l'actualité
Média 7	3 journalistes SME	Journalisme	Rédaction	100 % en horaires fixes En relais et en simultané (2 pers./jour) Permanence le week-end en fonction de l'actualité
Média 8	4 CM	2 Journalisme 2 Marketing	Rédaction	100 % en horaires fixes Travail en relais et en simultané 1 CM de permanence le week-end
Média 9	3 journalistes participatifs	Journalisme	Rédaction (pôle participatif et RS)	100 % en horaires fixes Travail en relais et en simultané 1 journaliste participatif de permanence le week-end
Média 10	2 SME	Journalisme	Rédaction	50 % en horaires fixes Travail en relais
Média 11	1 CM	Journalisme	Rédaction	100 % en horaires fixes

\*Community manager \*\*Social Media \*\*\*Social Media Editor.

Source : auteurs.

## Les réseaux socio-numériques, une prérogative de journaliste

Une première source d'interrogation porte sur le choix dont les médias nomment les postes des personnes en charge des RSN. Pour quasiment l'ensemble de notre corpus, ils se partagent entre *community manager* (CM) (pour 5 d'entre eux) et *social media editor* (SME) (pour 4 autres) ; un média mixant même les deux (un CM chapeauté par un responsable *social media*). Un média est tout à fait à part dans ce paysage ; les chargés de RSN y sont désignés sous le terme de *journalistes participatifs* et regroupés au sein d'un pôle dédié au « participatif et réseaux sociaux ». La distinction que nous supputons, entre le rôle du *community manager*, dont le terme est directement emprunté au vocabulaire du marketing et valorise des tâches d'animation de communauté et de veille sur la marque (Stenger et Coutant, 2011), et celui du *social media editor*, davantage orienté vers un travail éditorial et de gestion des contenus pour les RSN, n'existe pas. Si deux types de profil se distinguent clairement, il n'y a pas de corrélation entre le libellé du poste et le profil associé. Le premier profil, qui représente la majorité des cas, est celui de journaliste. On le retrouve dans 7 des 11 médias étudiés. C'est un positionnement assumé en faveur d'une approche plus éditoriale que marketing de cette activité (nous y reviendrons) :

« [Ici], on a une chance : on a choisi depuis le début de mettre des journalistes sur les réseaux sociaux. [...] Nous sommes donc décollés de l'idée d'audience. » (Média7)

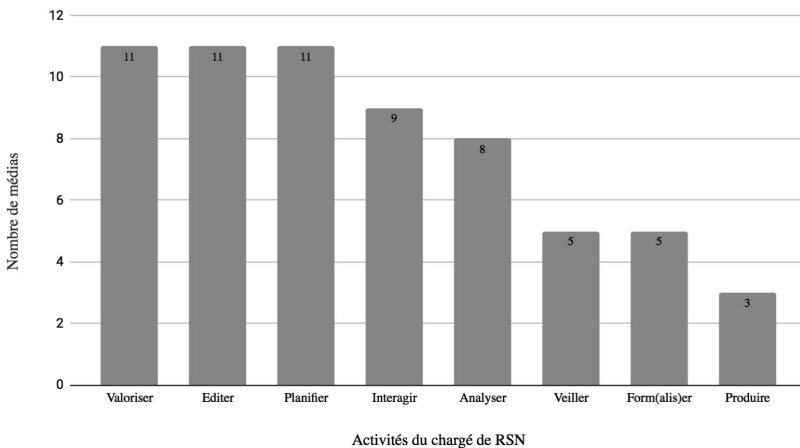
À l'inverse, quatre médias ont fait le choix d'avoir un profil avec une formation en marketing et en gestion de l'audience, ou reposent sur des équipes constituées à la fois de journalistes (ayant une forte expérience dans la gestion des réseaux sociaux) et de « marketeurs ». Ce parti pris est clairement défendu et affirme la prévalence de la fonction de *community manager* sur celle de journaliste :

« Le problème dans la presse aujourd'hui est que souvent des journalistes – qui n'ont qu'une envie : écrire des articles, etc. – prennent les postes de *community manager* en se disant qu'au moins comme ça ils entrent dans une rédaction. Du coup, ce sont des *community managers* un peu contrariés, qui à chaque moment veulent écrire un papier. Moi, je voulais quelqu'un qui soit *community manager*, un pur CM. [...] On voulait quelqu'un qui n'ait pas peur de l'audience, et c'est-à-dire qui ait une sensibilité à faire des choses pour être lu, pour que les postes soient partagés. Il y a donc aussi un aspect un peu *data*, de voir ce qui marche et ce qui ne marche pas, de voir s'il faut qu'on poste plus ou moins ou s'il faut qu'on crée des pages dédiées, etc. » (Média2)

## Typologie des tâches réalisées par les chargés des RSN

Grâce à une analyse systématique des entretiens, nous avons identifié huit types de tâches réalisées par les chargés des RSN (chacune étant désignée par un verbe d'action). Nous avons hiérarchisé ces 8 tâches selon leur fréquence d'apparition dans les discours des acteurs, de la plus à la moins représentée.

**Répartition des activités liées à la gestion des RSN  
au sein du corpus de médias étudiés**



Source : auteures.

1. **Valoriser** : c'est l'une des activités principales du chargé des RSN. Elle consiste à choisir les contenus du média qui seront mis en ligne sur les plateformes.
2. **Éditer** : directement liée à la tâche précédente, celle-ci consiste à adapter la présentation des contenus partagés sur les plateformes. Il s'agit essentiellement, sur Facebook, de travailler la titraillle (titre de l'article et statut) et de choisir les illustrations qui accompagnent les publications.
3. **Planifier** : liée aux tâches 1 et 2, elle vise à établir les jours et heures des publications et éventuellement à programmer les « posts » sur les différentes plateformes.

4. **Interagir** : cette tâche consiste à échanger avec les internautes, à répondre à des commentaires, à susciter leurs avis voire à les faire participer à la production de contenus.
5. **Analyser** : il s'agit d'étudier les données d'audience et/ou de présenter une synthèse des tendances à destination de la rédaction.
6. **Form(al)iser** : ce mix de formation et de formalisation renvoie : 1) à la conception de chartes ou de documents de cadrage afin d'assurer une cohérence dans les manières de faire ; 2) à la formation des membres de la rédaction sur la gestion des RSN (utile en cas de remplacement par exemple).
7. **Veiller** : cette tâche consiste à mener une veille sur les RSN, pour l'essentiel afin de détecter des sujets susceptibles d'être traités par la rédaction.
8. **Produire** : cette dernière tâche repose sur la réalisation de contenus spécifiquement pensés pour – et diffusés sur – les RSN.

Cette approche, fondée sur l'autodéfinition par les acteurs de leurs champs de compétences, nous a permis de construire *a posteriori* ce socle commun partagé qui définit le faisceau de leurs tâches. L'analyse permet également de mettre en évidence des spécificités, des valorisations distinctes entre les acteurs ou des degrés d'approfondissement variables. Ainsi, les écarts entre les profils de journalistes et les profils marketing ou mixte sont marqués. Les premiers citent comparativement plus les tâches d'interaction, de veille et de production que les seconds qui valorisent davantage l'analyse d'audience. Mais plus que la mise en avant de telle ou telle tâche, c'est son opérationnalisation, le sens qui lui est donné et son articulation avec le projet plus global du média (son positionnement, sa ligne éditoriale, son organisation), qui permettent de distinguer des formes d'appropriation différenciées et finalement des « logiques d'action » propres, comme nous le verrons dans la troisième partie.

### **Une activité dédiée au sein de la rédaction**

Le point commun pour l'ensemble des médias étudiés est que les personnes en charge des plateformes sociales sont identifiées comme telles, mais surtout qu'elles sont rattachées à la rédaction, sous la direction du rédacteur en chef, et ce quel que soit leur profil (journalistique, marketing ou mixte). L'identification d'une fonction dédiée traduit la reconnaissance de

compétences spécifiques et la réalisation de missions centralisées sur un petit nombre de personnes. Pour un seul média (qui a la particularité d'être un *pure player*), la fonction est hybride : les deux *social media editors* sont également rédacteurs (pour 50 % de leur temps) et la gestion du compte Twitter est distribuée entre l'ensemble des journalistes :

« Tous les journalistes de notre équipe sont amenés à faire du *community management*. La règle, c'est que celui qui publie un papier, le tweete sur le compte Twitter du média. » (Média4)

Parmi notre corpus, la taille des « équipes » de gestion des RSN au sein des rédactions varie de 1 à 4 personnes, avec une légère prédominance pour les duos (dans 4 des 11 médias). L'effectif dédié aux RSN n'est pas nécessairement relatif à la taille de la rédaction web. Ainsi, parmi les trois médias qui ne mobilisent qu'une personne pour les RSN, on trouve une petite rédaction web, une de moyenne et une de grande taille. Notons toutefois que l'un des médias, qui consacre trois de ses journalistes aux RSN (soit parmi les effectifs les plus importants), dispose d'une rédaction de taille moyenne, mais a fait le choix d'une stratégie offensive justifiant ce poids relatif plus élevé.

Ajoutons que, dans près de la moitié des cas, les rédacteurs en chef ou chefs d'édition consacrent également une part de leur temps aux RSN, que ce soit dans une dimension stratégique ou plus simplement de gestion quotidienne. Enfin, quelques médias ont fait mention de personnes au sein des services marketing, commercial ou technique, qui peuvent être amenées à travailler de manière étroite avec les CM ou SME au sein de la rédaction (par exemple pour l'analyse des métriques d'audience, point sur lequel nous reviendrons).

Les médias qui consacrent de deux à quatre personnes à la gestion de RSN les font travailler par *shifts* (c'est-à-dire des horaires par roulement). Ces horaires décalés sont privilégiés afin d'assurer une amplitude de travail la plus large possible, et donc une activité sur les supports numériques pratiquement continue – *a minima* entre 7h et 22h. Les CM et SME sont également amenés à travailler les week-ends (par relais ou selon l'actualité). Cependant, la gestion des RSN ne peut pas toujours suivre ce modèle, faute de moyens. Lorsqu'une seule personne y est dédiée, elle travaille généralement à temps plein, sur la base d'une journée de travail classique (le plus souvent 9h-18h). Pour pallier les « trous » (tôt et tard le soir, ou le week-end) les tâches des CM et SME sont le plus souvent prises en charge, sur un mode plus minimaliste, par les

journalistes de permanence ou par les rédacteurs en chef ou chefs d'édition ; ou bien en faisant recours à un outil d'automatisation des publications qu'il convient de programmer à l'avance.

« Il y a Ecobox la nuit qui publie sur notre page Facebook. S'il n'y a pas de publication pendant quarante-cinq minutes, il poste quelque chose. » (Média5)

Cette plasticité de la gestion des RSN induit des efforts de coordination entre les différents acteurs concernés, que ce soit de manière régulière ou plus occasionnelle, et met en évidence la marge d'action dont disposent les SME et CM.

### **Autonomie et collaborations**

La position du chargé des RSN dans la rédaction le conduit à avoir de nombreux échanges avec ses collègues et au-delà du périmètre de la rédaction. C'est avec les équipes du marketing que les liens sont les plus forts et les plus réguliers. Dans quatre médias, les CM et SME nous ont fait part de ces contacts qui prennent diverses formes : depuis des réunions mensuelles jusqu'aux échanges diffus, informels et constants, en passant par des points quotidiens lors de conférences de rédactions et des envois de *reporting* (chiffres d'audience) par messagerie électronique. Comme nous le verrons dans la partie suivante, ces collaborations avec les pôles marketing sont plus fortes pour les médias qui envisagent les RSN non seulement comme des plateformes d'information, mais également comme des leviers pour leur audience et des opportunités de créer des communautés d'intérêts autour de leur « marque ». Par ailleurs, les chargés des RSN sont amenés à travailler régulièrement avec des équipes techniques, qui fournissent par exemple un support pour le développement de formats très spécifiques et qui demandent des compétences pointues (en graphisme, *motion design*, développement informatique, etc.). Ces collaborations sont de plus en plus requises par les exigences des plateformes sociales en matière de formats et narrations.

Au sein de la rédaction, des échanges réguliers se tissent avec d'autres journalistes, essentiellement pour assurer une continuité dans les publications sur les RSN. Dans cinq journaux, les chargés des RSN ont assuré une formation, rédigé une charte ou plus simplement un document partagé qui détaille les activités à réaliser, les règles établies, des conseils, etc. Cela concerne

notamment les particularités d'écriture et les choix iconographiques, comme le confiait l'un des SME interrogés :

« J'ai fait un document regroupant les *best practices* pour expliquer ce qu'est une bonne accroche, la bonne longueur d'une accroche, une bonne photo... » (Média6)

Cette formalisation des codes et usages s'accompagne d'un fort degré d'autonomie dont les CM et SME nous ont fait part lors des entretiens, notamment pour les tâches de valorisation et d'édition. Nombreux sont ceux qui ont affirmé :

« Franchement, on ne s'interdit rien. On n'a pas de règles très fixes, on est très flexibles. » (Média 4)

ou encore :

« Je suis libre, je suis tellement libre en fait ! Ils me font vraiment confiance. » (Média1)

Si cela se fait en suivant une stratégie éditoriale décidée en amont, il y a assez peu de contrôle hiérarchique au quotidien, et en tout cas, aucune validation préalable des contenus mis en ligne sur les plateformes. Le web avait déjà introduit une forme de souplesse avec la possibilité de produire certains contenus (notamment pour le « bâtonnage de dépêches ») en dehors des choix opérés en conférence de rédaction (Pilmis, 2017). Cette logique est amplifiée pour les *community managers* et *social media editors* qui sont les seuls maîtres des contenus qu'ils estiment devoir être valorisés sur les RSN. Cette marge de manœuvre importante est confirmée par les rédacteurs en chef qui la justifient par la familiarité et l'expertise attribuées aux CM et SME :

« Ce sont les *community managers* qui décident. On en parle de manière générale, mais au quotidien on n'est pas toutes les trente secondes à leur dire ce qu'il faut publier. [...] On discute de la philosophie générale avec eux et ils gèrent cela au long de la journée. » (Média10)

« C'est plutôt le CM qui décide ce qu'on publie, c'est lui qui a vraiment le nez dedans tout le temps. Ils sont spécialistes [des réseaux sociaux]. Ils sont autonomes. » (Média2)

L'autonomie des chargés des RSN dans l'exercice quotidien de leur rôle s'imisce dans les écarts entre les multiples règles instituées dans le média et « l'organisation des pratiques au sein du collectif » (Lemieux, 2010, p. 39) dans lequel le chargé de RSN est investi. Ces marges d'action doivent toutefois être relativisées et comprises à la lumière de logiques à l'œuvre au sein des médias.

## LES TROIS LOGIQUES SOUS-TENDANT L'ACTIVITÉ DES CHARGÉS DES RSN

Cette deuxième partie vise à dégager trois logiques dans lesquelles s'exerce l'activité du chargé des RSN. Nous entendons par « logique », un cadre d'action qui oriente les tâches telles que définies précédemment, leur donne un sens spécifique, en cohérence avec la ligne éditoriale du média, son organisation et plus largement sa stratégie de développement sur le numérique.

La logique implique une forme de rationalisation et d'organisation avec lesquelles doit composer le chargé des RSN. On retrouve les différentes dimensions listées par Cyril Lemieux (2010) comme structurant la nature industrielle de l'activité journalistique : le rapport salarial et la subordination fonctionnelle (notamment vis-à-vis du rédacteur en chef), la division du travail impliquant des formes de coopération, l'absence de maîtrise individuelle sur les formats de production et les formats de diffusion. Ces quatre dimensions apparaissent d'autant plus pertinentes pour penser les logiques d'action des chargés des RSN qu'elles se voient amplifiées par la dépendance accrue des médias à l'égard des plateformes d'infomédiation dont relèvent les RSN, avec des incidences fortes en matière de limitation d'autonomie d'action (imposition de formats techniques, voire éditoriaux, absence de maîtrise des mécaniques de diffusion, etc.).

La logique, dont le rédacteur en chef (supérieur hiérarchique du chargé des RSN) est l'incarnation et le garant, ne saurait toutefois se limiter à l'imposition « par le haut » de règles venant contraindre l'action des individus au point de leur ôter toute autonomie. Comme nous l'avons vu précédemment, les chargés des RSN affirment des marges de manœuvre, dont on peut *a minima* considérer qu'elles sont ressenties comme telles par les acteurs. La logique apparaît donc comme un subtil agencement entre les contraintes rationnelles et organisationnelles imposées par la structure et les pratiques individuelles

des acteurs qui peuvent s'y confronter, donnant naissance à ce que Strauss qualifie d'« ordre négocié » (Strauss, 1992). Ces négociations, associées aux choix successifs des acteurs et aux orientations données à leur action, permettent aux logiques de se renforcer ou se transformer au fil du temps.

Les médias sont également amenés à faire évoluer leur rapport à ces logiques, que ce soit par le jeu d'éléments conjoncturels ou structurels. Citons des facteurs endogènes, comme un remaniement de direction impliquant un changement de cap dans la stratégie du média, ou encore des évolutions organisationnelles (par exemple les réductions d'effectifs) ; ou des facteurs exogènes, du fait notamment des plateformes et des règles du jeu qu'elles établissent<sup>1</sup>.

Chacun des médias constituant notre corpus met en avant une logique principale qui guide l'essentiel de l'activité du chargé des RSN. Ces logiques ne doivent toutefois pas être envisagées de manière imperméable et ne sont en aucun cas exclusives les unes des autres. Leur articulation peut même être source de tensions et de paradoxes comme nous le soulignerons dans la dernière partie.

La première logique (*gatekeeping*) s'exprime dans le choix des contenus de la rédaction à valoriser, dans le respect d'une ligne éditoriale prédéfinie. La deuxième logique (marketing) envisage les réseaux sociaux comme une possibilité parmi d'autres de générer des revenus (même indirects via des « clics » ou de « l'engagement »). La dernière logique (participative) renvoie à la visée « sociale » du web dit 2.0 et à ses promesses de (re)nouer le lien avec un public, logique qui s'inscrit dans la tradition (et les aspirations parfois déçues) du journalisme participatif.

### **La logique *gatekeeping***

La logique *gatekeeping*, majoritairement évoquée au cours des entretiens réalisés, accompagne la valorisation des contenus produits par la rédaction sur les différentes plateformes sociales. Elle s'incarne dans les étapes de sélection, édition et promotion, essentiellement par partage de liens, des articles du

---

1. En janvier 2018, l'annonce par Facebook d'un changement profond dans son algorithme visant à réduire la mise en visibilité des contenus des médias sur les fils d'actualité des usagers a conduit plusieurs sites d'information à reconsidérer leur tactique.

média sur les différents RSN. Nous avons qualifié cette logique de *gatekeeping* en référence au paradigme du journalisme traditionnel tel que défini par Shoemaker *et al.* (2009, p. 73), à savoir « le processus de sélection, écriture, édition, positionnement, programmation, répétition, et finalement de transformation de l'information pour qu'elle devienne une actualité ». Le chargé des RSN peut être associé à la figure du *gatekeeper*, présenté comme l'« individu qui filtre et élimine les informations indésirables, inintéressantes ou insignifiantes et s'occupe d'informations de plus ample importance » (Franklin *et al.*, 2005, p. 92).

La logique *gatekeeping* sur les RSN tend à mimer les opérations de sélection et de hiérarchisation effectuées pour le site du média, en décidant quel contenu est publié, sous quelle forme, à quel moment et sur quelle plateforme :

« Notre objectif principal sur les réseaux sociaux c'est d'apporter l'information aux gens de la même façon que le journal papier ou le site web. C'est nous et seulement nous qui décidons de ce que nous publions sur les réseaux sociaux et à quel moment. » (Média7)

L'enjeu pour les CM et SME est dès lors d'offrir sur les plateformes sociales un miroir de l'activité web du média et d'assurer une cohérence d'ensemble garantie par une ligne éditoriale commune.

Dans certains cas, il n'y a même pas de *gatekeeping* propre aux RSN, l'ensemble de la production numérique du média étant valorisé sur les plateformes sociales. Cette approche, très fréquente pour Twitter (où la plupart des médias valorisent l'ensemble de leurs articles), est plus inhabituelle pour Facebook où les jeux de l'algorithme conduisent généralement les médias à opérer des sélections drastiques.

« On essaie d'être vraiment très exhaustifs sur les contenus qui sont produits par les journalistes. On essaie de refléter le plus possible l'actualité. » (Média3)

La majorité des CM ou SME s'imposent de réaliser une sélection d'informations et font en sorte que l'échantillon des informations valorisées sur les RSN soit représentatif de la ligne éditoriale de leur média. La logique *gatekeeping* opère alors en parallèle de celle du site web dont elle devient l'un des prolongements.

« Nous publions chaque jour environ 200 articles sur notre site. On ne peut donc pas tout diffuser sur les réseaux sociaux. [...] Donc on s'adapte et on

sélectionne. Nous choisissons en fonction de ce qu'on a déjà raconté, puisqu'on a une temporalité propre et on raconte nos histoires à notre façon, en les mettant en scène un peu différemment que dans le journal ou sur le site. » (Média7)

Cette pratique traduit souvent, dans le discours des acteurs, une forme de résistance aux « dérives » que font planer la soumission aux exigences des plateformes et la quête de trafic :

« C'est [le *community manager*] qui décide ce qui est partagé sur les réseaux. Il y a des moments où l'on ne raisonne pas uniquement analytiquement, mais en fonction des contraintes éditoriales. Ou alors, on n'a pas de contraintes, mais une envie de pousser tel ou tel contenu même si l'on sait qu'il ne va pas énormément marcher, car on a envie de le faire vivre un peu sur les réseaux sociaux. [...] On peut donc considérer que, dans ces cas-là, plus que l'apport de trafic, c'est la promotion de notre savoir-faire qui est en jeu. » (Média2)

« J'écris pour des lecteurs, qu'ils soient sur Facebook, sur le web, sur le papier. On essaie de faire des choses qui nous paraissent intéressantes, nouvelles, originales, anglées, différentes de celles qui font les autres. [...] Je n'ai pas envie que [le potentiel de partage] devienne une espèce de boussole qui me dise ce qu'il faut que je fasse parce que c'est ce qui marche sur Facebook. Ça ne peut pas devenir ma façon de travailler. » (Média10)

Les velléités d'indépendance à l'égard des plateformes ne sont toutefois pas absolues. Les CM et SME doivent en effet tenir compte de spécificités techniques et d'usage, au risque de voir leur action neutralisée si elle est trop « déviante » des bonnes pratiques attendues. Ils opèrent donc un permanent travail d'arbitrage et d'adaptation pour concilier leurs choix éditoriaux avec les préconisations de formatage et de fonctionnement propres à chaque plateforme :

« L'algorithme Facebook nous contraint à ne pas trop poster, car ils ne veulent pas que les personnes soient *spamées*. Donc on peut difficilement dépasser une cinquantaine d'articles par jour. » (Média9)

Ces opérations de « traduction » différenciées en fonction des plateformes mettent en valeur les compétences d'édition des chargés des RSN : adaptation de la titraille, de la photo, du texte d'accompagnement, etc. Ce travail d'édition s'explique par la nécessité de concilier la logique *gatekeeping* avec les

impératifs des plateformes qui sont peu souples dans leur fonctionnement et qui requièrent des ajustements.

« On réécrit les titres en fonction du réseau social qui les concerne. Cela ne veut pas dire les rendre plus cool entre guillemets, mais que l'on s'adapte à l'infrastructure du réseau social. Il nous arrive tout le temps, par exemple, de raccourcir les titres qui sont un peu longs quand ils sont écrits pour le journal. On peut aussi mettre en exergue quelque chose marquant de l'article. » (Média7)

Par ces tâches de sélection et d'édition des contenus, le chargé des RSN se rapproche d'une figure plus ancienne du journalisme : le secrétaire de rédaction (Blin, 2002). Tous deux produisent peu voire pas de contenus propres, mais ont toute latitude pour éditeur et valoriser les articles de leurs collègues, en les adaptant aux exigences et formatage des espaces dans lesquels ils seront publiés (qu'il s'agisse une plateforme de RSN ou de la maquette d'un journal papier). Dans les deux cas, la validation finale, le « dernier mot » comme le qualifie Joël Langonné à propos des SR, leur revient (Langonné, 2016), incarnant la forme de pouvoir dont ils disposent, l'un pour la « fabrication du journal » et l'autre pour la construction d'une présence sur les RSN. L'analogie peut être poussée plus loin si l'on considère la nécessité de maîtriser des outils et logiciels spécifiques à leur activité, mais aussi, plus fondamentalement, leur déficit de légitimité au sein de la profession et des rédactions.

### La logique marketing

La logique marketing emprunte davantage à la palette des compétences du *community manager* traditionnel qu'à celles du journaliste. Elle repose sur la production de métriques favorisée par les dispositifs numériques. Comme le rappelle Josiane Jouët, Internet « est le média qui *a priori* se prête le mieux à la connaissance de ses publics, car l'utilisateur en ligne laisse quantité de traces » (Jouët, 2004). Cette culture de la mesure de l'audience, très peu développée dans la presse écrite traditionnelle, a progressivement imprégné les médias en ligne qui tentent d'en faire des outils de *profiling* et de ciblage comportemental des publicités (Ouakrat, 2012). Les RSN, par leur modèle économique de gratuité fondé sur l'exploitation des données personnelles et des traces des usagers, fournissent des batteries de métriques d'audience, toutes plus détaillées les unes que les autres (nombre de vues, temps passé, mais également sexe, âge, catégorie socioprofessionnelle, etc.). Ces données classiques se sont vues compléter d'autres, plus spécifiques encore, produites par les plateformes et

fondées sur la notion, d'« engagement », c'est-à-dire la manière dont les usagers interagissent avec le contenu qui leur est proposé (nombre de *likes*, de partages ou *retweets*, de commentaires, etc.).

Le rapport des journalistes à leur audience est complexe, comme l'ont déjà montré de nombreux travaux. Boczkowski et ses collègues ont notamment souligné le fossé existant entre les préférences des journalistes et celles de leurs lecteurs en matière d'informations. Les premiers sont davantage attachés aux *hard news* (« les affaires publiques »), tandis que les consommateurs privilégient les *soft news* (Boczkowski, 2010 ; Boczkowski *et al.*, 2011). Face au constat de ce décalage, les métriques apparaissent comme un outil pertinent pour sonder les attentes de l'audience et sont de plus en plus mobilisées dans le processus de sélection voire de production des contenus publiés sur le site web du média (Tandoc et Vos, 2016 ; Lee *et al.*, 2014).

Cette montée en puissance du marketing est l'une des caractéristiques du déploiement des médias sur les espaces et supports numériques. Pour autant, l'introduction d'un « référentiel marketing » préexiste au numérique, étant apparu dans les années 1990, au moment où la presse écrite commença à connaître des difficultés importantes, bientôt envisagées comme une « crise » (Hubé, 2010). Nicolas Hubé note que la croissance du marketing (par exemple dans la gestion des « unes » des journaux) s'exprime à travers de nouvelles configurations organisationnelles et plus spécifiquement par l'intervention, dans les décisions éditoriales, de personnel extérieur au champ journalistique. C'est le cas au sein des médias que nous avons analysés puisque les médias qui revendiquent une logique marketing s'appuient sur des marketeurs ou des profils mixtes qui ont des compétences très spécifiques en analyse d'audience, statistiques et interprétation de tableaux de *reporting*.

L'un des CM interrogés a ainsi passé quatre années au sein de son média comme *web analyste*, avant d'occuper son poste actuel. Cette expérience lui permet aujourd'hui d'aborder la gestion des réseaux socio-numériques en y intégrant sa connaissance des métriques :

« Je viens du marketing donc je continue à faire de l'analyse de l'audience, je garde cette casquette-là. Je lisais les chiffres, des données sur tout ce qui se passait sur le site internet et en particulier sur les réseaux sociaux (les Excel, les Insight Facebook) pour comprendre comment marchent l'information et les interactions sur Facebook. J'avais une grosse casquette "analyse" et une petite "réseaux sociaux". En fait, je les ai inversées. » (Média5)

L'organisation traditionnelle des médias, avec un pôle rédactionnel distinct du pôle marketing et du pôle commercial (voire du service abonnés), et le mur symbolique érigé entre ces entités, a conduit historiquement à une séparation que les journalistes souhaiteraient hermétique. La gestion des RSN conduit à articuler de manière plus naturelle ces différentes activités, en croisant la définition d'une stratégie éditoriale (qui relève plutôt de la rédaction en chef), son opérationnalisation quotidienne (à travers les chargés des RSN) et l'évaluation de son succès à l'aide des mesures d'audience (dimension marketing) :

« Nous avons besoin de gens à l'aise avec les chiffres pour gérer le *reporting* et les campagnes de publicité. [...] ça demande d'être à l'aise avec ces exercices qui ne sont pas journalistiques. » (Média8)

Avec la logique d'audience, le choix ne se fait pas selon une approche de *gatekeeper* traditionnel, fondé sur l'offre journalistique, mais plutôt sur la demande, c'est-à-dire les attentes du lectorat, évaluées par la mesure du succès des articles et les « opportunités » de rentabilité, au moins en termes de clics.

« Cela ne sert à rien de publier un certain nombre de papiers sur Facebook parce qu'ils ne seront pas lus, ils ne seront pas partagés. On va perdre en puissance sur Facebook, mécaniquement : plus on publie des papiers qui ne sont pas partagés, plus le taux de *reach* descend. On a intérêt à maintenir un taux de *reach* important. Par exemple, mettre un papier sur la famine en Somalie sur Facebook n'a pas de sens. » (Média11)

Cette approche était fortement défendue, au sein de deux médias, par la rédaction en chef qui légitime cette bascule du paradigme informationnel vers un paradigme marketing (Tandoc et Vos, 2016) et la justifie par le fonctionnement même des plateformes sociales :

« Nos indicateurs de succès sur les réseaux sociaux sont strictement quantitatifs. [...] Il s'agit de ne pas se faire dépasser, de continuer à être performants. Ce qui est important c'est de récupérer du trafic et de ne pas le laisser. Les réseaux sociaux, c'est strictement un problème de parts de marché. » (Média11)

L'enjeu n'est donc plus seulement de définir la « bonne » information selon des critères purement journalistiques, mais d'envisager son potentiel d'intérêt auprès du public, dans l'optique de générer du clic et donc de l'audience sur le site web du média :

« Nous sommes un journal entièrement gratuit ; on ne vit que de la publicité et du nombre de visiteurs qu'on fait. À partir de ce moment-là, notre but c'est d'apporter l'information à nos lecteurs là où ils sont. Le plus souvent ils sont sur Facebook, plus que sur notre application mobile ou sur notre site. Mon but, une partie de mon travail, c'est qu'ils cliquent. » (Média4)

Dans ce contexte, la notion de performance devient un critère clé de décision pour la publication sur les réseaux socio-numériques. Un exemple mis en place par l'un des médias de notre échantillon l'illustre bien. Alors que les chiffres d'audience sur les RSN stagnaient, le rédacteur en chef a élaboré une grille « contraignante » (selon ses propres mots) à destination de ses chargés des RSN afin qu'ils évaluent le « potentiel » des articles sur la base de 5 critères ayant chacun une note de 1 à 5 : « aurai-je envie de le partager moi-même ? », « est-ce émouvant ? », « spectaculaire ? », « énervant ? » et enfin « est-ce du *breaking news* ? ». Pendant plusieurs jours, les CM se sont astreints à remplir cette grille et à noter chaque article qu'ils envisageaient de valoriser. Cet exercice a entraîné un retour collectif sur les pratiques de l'équipe et a permis d'affiner la logique de publication, en croisant ces critères avec les résultats d'audience :

« On a pu regarder les performances en fonction des notes, et surtout se mettre tous d'accord sur ce qui avait ou non du potentiel, ce qui marchait bien chez nous. On a constaté que, grâce à cet exercice, le trafic sur Facebook avait commencé à croître. » (Média8)

Certains médias cherchent également à faire évoluer cette logique, par une prise en compte de plus en plus qualitative de leur audience. Ce mouvement s'est initié pour les sites web classiques avec le développement de nouvelles métriques, comme celle du temps passé par un internaute sur un site (plutôt que la simple comptabilisation de ses clics) ou encore sa fidélisation à long terme :

« On est sortis d'une époque où il fallait le maximum d'audience, le maximum d'interaction, de buzz. [...] Maintenant on va plus vers du qualitatif. On ne va plus chercher à avoir dix mille partages, mais à avoir deux mille partages efficaces avec des gens qui s'abonneront à [nom du média]. On va chercher à vraiment engager les gens, à leur montrer que ce que fait [nom du média] est bien et à vendre de plus en plus d'abonnements. » (Média5)

## La logique participative

La troisième logique que nous qualifions de « participative », s'appuie sur une mission centrale du cahier des charges des *community managers* traditionnels : l'interaction avec les publics. Elle est donc également centrée sur l'audience, mais plutôt que d'envisager l'utilisateur comme l'expression d'un clic, la logique participative insiste sur les liens qui se créent entre le média, ses journalistes et ses publics.

Cette facette de l'activité des chargés des RSN a été mise en avant dès l'apparition des CM et SME dans les rédactions, à la fin de la décennie 2000. Éric Scherer présente ainsi le *community management* comme « un nouveau métier [...] chargé de développer l'engagement avec l'audience [...], de gérer l'interaction du public sur le site via les commentaires, les blogs, les liens vers les réseaux sociaux » (Scherer, 2011, p. 140). Cette tâche, que l'on peut associer à l'émergence d'un « journalisme participatif » est apparue avec la montée en puissance du « web social » et l'exigence nouvelle des usagers de participer directement à la construction de l'information, par des suggestions, des commentaires voire des apports de contenus (Pignard-Cheynel et Noblet, 2010 ; Canu et Datchary, 2010).

Une fois de plus, il est possible de saisir cette logique dans une perspective longitudinale qui excède l'émergence du web et les usages participatifs du numérique. Philip Meyer illustre le degré d'écoute des lecteurs par la presse américaine dans les années 1960 à travers les échanges dans des rubriques appelées « *lines actions* ». Dans ce dispositif, les journalistes répondaient à leur public soit en publiant leur problème (avec une institution, un autre citoyen, un commerce) en vue de le résoudre, soit en discutant avec le lecteur, via le journal, sur la cause du problème ou plus simplement en indiquant qu'ils trouvaient la question du lecteur sans intérêt (Meyer, 1987). De même, on retrouve les prémisses de cette activité à travers la figure du médiateur (*ombudsman* en anglais). Si l'analogie est intéressante, c'est que le médiateur ne se contente pas d'accueillir la parole des lecteurs, auditeurs ou téléspectateurs ; il y répond, souvent publiquement, en défendant les choix de la rédaction ou en concédant une erreur qui prend la forme d'un *mea culpa*. Ce « porte-parole du public » (Agnès, 2008) peut aussi être amené à faire remonter cette parole profane auprès de ses collègues, apportant un regard décalé sur le travail de la rédaction. Mais la comparaison s'arrête sans doute là dans la mesure où le chargé des RSN a davantage

pour mission d'« animer » une communauté et de maintenir un lien avec le public qu'il n'a une ambition de régulation éthique comme c'est le cas pour le médiateur (Bernier, 2008).

Prolongement de ce que Charron et de Bonville ont identifié comme le paradigme du journalisme de communication (1996) ou ce que Watine qualifie de journalisme de conversation (2006), cet aspect de la gestion des RSN n'est pas le plus valorisé. La tendance est même plutôt à externaliser, auprès de sociétés spécialisées dans la modération, les contributions des publics (notamment celles sous forme de commentaires) (Smyrnaiois et Marty, 2017). L'autre option (parfois complémentaire) est de centraliser cette tâche autour d'une ou de quelques personnes dédiées plutôt que de la partager entre l'ensemble de la rédaction. Au sein des médias que nous avons étudiés, ce sont fortement les CM et SME qui, par la nature « sociale » des plateformes sur lesquelles ils évoluent, prennent en charge les échanges avec la communauté, après un éventuel premier filtrage par une société de modération. Il convient toutefois de noter que si, dans huit des onze médias, les chargés des RSN évoquent cette activité comme faisant partie de leurs prérogatives, seuls trois d'entre eux mettent en avant et valorisent la facette participative comme pivot essentiel du lien entre lecteurs et journalistes :

« Quand on est sur les réseaux sociaux, on est aussi interlocuteurs avec le public, on est le lien entre le public et la rédaction. [...] La rédaction en chef est sensible à ce que je leur rapporte. Il y a une vraie écoute. Ils me demandent de rapporter la voix des internautes. Tous les matins j'en parle en conférence de rédaction, et cela crée des débats. » (Média6)

Comme précisé dans la première partie, l'un de ces médias a même dédié un pôle, au sein de la rédaction, au « participatif » et aux RSN avec trois personnes ayant le statut de « journalistes participatifs ». La démarche est donc complètement intégrée à la stratégie de développement sur les plateformes et l'interaction avec les publics est perçue comme un enrichissement du travail des journalistes et une manière de nouer un lien privilégié avec la communauté de lecteurs.

« Je suis très intéressée par les retours que nous font les lecteurs. Je suis intéressée par le fait que parfois on s'est trompés sur la manière de traiter les choses plutôt que par le fait de présupposer leurs attentes. » (Média9)

### Détail des activités du chargé de RSN en fonction des logiques à l'œuvre

Le tableau 3 présente de manière synthétique la traduction de chaque logique dans l'exercice des huit tâches constitutives de l'activité du chargé des RSN. Cette approche permet de mettre en évidence comment une logique oriente chaque tâche, qui, dès lors, trouve une expression et une interprétation cohérente en articulation avec la politique éditoriale et organisationnelle du média.

**Tableau 3. Principales activités des chargés des RSN et logiques à l'œuvre**

	<b>Logique <i>gatekeeping</i></b>	<b>Logique marketing</b>	<b>Logique participative</b>
<b>Valoriser</b>	Favoriser la représentativité (voire l'exhaustivité) des articles publiés sur le site du média	Valoriser ce qui « marche » sur le site et/ou ce qui a le plus grand potentiel de succès sur les RSN	Valoriser les contenus sur la base des commentaires et retours des lecteurs
<b>Éditer</b>	Édition de type informatif, donnant l'essentiel de l'information et reflétant la ligne éditoriale du média	Édition de type incitatif, visant à générer de l'audience sur les RSN et du trafic sur le site web	Édition en intégrant des contenus créés par les internautes ( <i>User Generated Content</i> )
<b>Planifier</b>	En fonction des préférences éditoriales	En fonction des statistiques de consultation des RSN	[rien de spécifique à la logique participative]
<b>Interagir</b>	Approche informationnelle : répondre aux commentaires et aux questions des internautes au coup par coup. Apporter des précisions	Approche quantitative et commerciale : générer de l'audience par les interactions sans incidence auprès de la rédaction	Approche qualitative et conversationnelle : prendre en compte les retours des lecteurs par la rédaction avec influence sur les choix éditoriaux
<b>Analyser</b>	Suivi des tendances générales d'audience fournies par la plateforme. Compte rendu plus ou moins fréquent auprès de la rédaction	Analyse quantitative poussée des chiffres d'audience ( <i>reporting</i> ) pour ajuster les pratiques et faire des recommandations	Analyse qualitative de l'audience. Prise en compte de l'avis du lecteur au-delà des chiffres d'audience
<b>Form(alis)er</b>	Expliquer les bonnes pratiques sur les RSN auprès de la rédaction Assurer une cohérence dans les publications sur les RSN		
<b>Veiller</b>	Repérer des sujets d'actualité	Repérer un sujet à traiter en fonction de son potentiel d'audience	Écouter la communauté et ses émotions
<b>Produire</b>	Créer un contenu natif pour les RSN, cohérent avec la ligne éditoriale du média	Créer un contenu natif pour les RSN, visant à amplifier l'audience sur les RSN	Créer un contenu natif pour les RSN (co)-construit avec le lecteur

## Caractéristiques des médias et logiques à l'œuvre dans la gestion des RSN

Nous l'avons montré : l'activité de gestion des RSN au sein des médias recoupe un faisceau de huit tâches mises en action différemment selon la logique à travers laquelle elles se déploient. L'étape suivante de notre démarche a consisté à mettre en lien ces trois logiques avec des données relatives aux médias étudiés : leur type (presse écrite quotidienne, hebdomadaire, *pure player*, télévision), leur histoire et leur organisation. Ainsi peut-on associer une logique majoritaire pour chaque média ?

Ce questionnement s'inspire du travail ethnographique d'Angèle Christin (2018) qui, comparant deux rédactions (une française et l'autre états-unienne) dans leur usage des métriques d'audience, a mis en évidence le poids des champs journalistiques de chaque pays. Plus spécifiquement, sa perspective éclaire à quel point l'histoire, la culture organisationnelle et les dynamiques internes de chaque média sont importantes pour comprendre son évolution, ses pratiques, ses stratégies.

Notre enquête permet également de montrer en quoi une logique est davantage présente et structurante par rapport à une autre dans un média, voire dans un type de média donné, comme en atteste le tableau 4.

**Tableau 4. Ventilation des médias par logique et détails selon la nature, l'ancienneté et l'effectif de la rédaction web**

Nombre de médias par logique dominante	Nature				Ancienneté (en nombre d'ans)				
	Hebdo	TV	Pure player	PQN	< 15	16-30	31- 45	46-60	> 60
Gatekeeping	1			2			2		1
Marketing	3	2			2			1	2
Participative			2	1	2	1			

Source : auteures.

Il apparaît assez nettement que la logique *gatekeeping* est majoritairement représentée par des médias bien établis de presse écrite quotidienne et par des chargés des RSN ayant un profil de journaliste (par opposition aux profils marketing). Il est indéniable que les routines du *print* ont une influence sur la

manière d'appréhender les RSN dans ces rédactions. Le cas de l'hebdomadaire rattaché à la logique *gatekeeping* est tout à fait intéressant. Lorsque nous suivons sa trajectoire, nous constatons qu'il s'agit d'un ancien titre de PQN, devenu presse hebdomadaire suite à une restructuration. Nous comprenons donc que les routines et pratiques liées à la nature historique de ce média continuent d'opérer à l'heure actuelle et qu'elles infusent jusque dans les actions du chargé de RSN. Ce dernier tend à reproduire, sur les plateformes, les pratiques à l'œuvre au sein de sa rédaction en veillant à la cohérence entre son positionnement et celui de ses collègues.

La logique marketing est davantage adoptée par les médias télévisés et les hebdomadaires. Cela s'explique de manière assez simple par la culture de ces deux types de médias et leur appropriation progressive des logiques marketing et d'audimat. Côté presse magazine et hebdomadaire, le recours au marketing va de pair avec une approche centrée sur le « produit » et la satisfaction des attentes du lectorat (Charon, 2004), tandis que la télévision commerciale bâtit ses succès à partir d'indicateurs d'audimat visant à maximiser les recettes publicitaires (Méadel, 2010).

Assez logiquement, ce sont les *pure players* (deux dans notre corpus) qui valorisent le plus la logique participative. Ceci s'explique par le positionnement éditorial de ces médias nés en ligne (il y a moins d'une dizaine d'années) qui inscrit leur action dans les codes et pratiques du web dit collaboratif. Le troisième média de notre échantillon, celui qui revendique d'ailleurs le plus fortement la logique participative, n'est pas un *pure player*, mais un titre de PQN. Il a toutefois pour particularité d'être un journal gratuit et d'avoir été créé récemment (il y a moins de 20 ans). L'entretien mené dans la rédaction nous apprend qu'il est né avec l'objectif de répondre à un besoin spécifique : être à l'écoute de son lectorat et interagir avec lui.

« [Nom du média] s'est lancé en demandant aux gens pourquoi ils ne lisaient pas les quotidiens et ce qu'ils voulaient y trouver. [...]. L'idée était donc d'écouter cette demande et de proposer un nouveau quotidien avec une nouvelle manière de traiter l'information. Nous avons gardé cet esprit-là. » (Média9)

L'adhésion à une logique plutôt qu'une autre s'exprime également, dans les entretiens réalisés, par le rejet d'une logique peu en phase avec la culture interne à la rédaction, son organisation ou sa stratégie éditoriale. Interrogé sur les pratiques participatives sur les RSN au sein de sa rédaction, un rédacteur en chef confie ainsi :

« Nous n’interagissons pas sur les plateformes sociales, car on n’a pas assez de personnel pour cela. Nous aurions besoin de vingt personnes pour vraiment interagir, et pas simplement se contenter de modérer ; c’est-à-dire répondre, relancer, gérer la communauté, la récupérer, la soigner, la mettre en valeur. C’est un travail de fou. » (Média11)

### **Complémentarités, négociations et tensions entre les 3 logiques**

Si les logiques, qui encadrent les pratiques des chargés des RSN et définissent leur fonction, sont dépendantes des caractéristiques du média où elles s’exercent, de son histoire, de sa culture organisationnelle et des stratégies ou tactiques managériales, elles n’en sont pas pour autant figées. Elles sont rarement mobilisées de manière exclusive et s’expriment plutôt dans des jeux de combinaison qui traduisent des complémentarités, mais également des négociations et des tensions immanentes au rôle des chargés des RSN. Nous allons ci-après en dessiner quelques-unes pour montrer la plasticité de cette activité et les hybridations qu’elle engendre au sein des rédactions.

Les deux logiques qui se conjuguent le plus souvent sont celles de *gatekeeping* et d’audience. Elles répondent à des paradigmes fort différents, mais sont pourtant souvent articulées, afin de prendre en compte diverses contraintes. Un média ne peut en effet publier ses contenus sur une plateforme sans tenir compte de ses spécificités, et notamment de son fonctionnement algorithmique fondé sur les comportements des usagers. À l’inverse, un chargé des RSN au sein d’un média ne peut pas occulter la ligne éditoriale de ce dernier et ne caler ses choix qu’en fonction des attentes de son audience.

L’équilibre entre la dimension marketing et éditoriale de la gestion des RSN est un équilibre précaire que les personnes interrogées défendent en mettant l’accent plutôt sur l’une ou l’autre des logiques, comme ce *community manager* qui a recours aux métriques pour confirmer ses intuitions de journaliste :

« En général, les statistiques d’audience viennent confirmer un ressenti éditorial. Parfois, on publie un article dont on est moyennement contents, ça se ressent dans l’audience ou les commentaires Facebook. Ceci dit, l’éditorial passe toujours en premier. C’est ça qui est intéressant chez [nom du média] : l’analyse des statistiques de l’audience est faite depuis la rédaction. [...] L’audience vient en appui de l’éditorial, mais ne le grignote pas. » (Média6)

Dans cet autre média, où la logique d'audience est pleinement assumée, le rédacteur en chef justifie l'apport du pôle marketing comme un support à la politique éditoriale qui reste *in fine* l'apanage de la rédaction :

« *Grosso modo*, le marketing nous livre des informations afin qu'on prenne nos décisions en connaissance de cause. Ils nous disent ce qui peut marcher ou non. Ensuite, la décision sur la politique de publication se prend à la tête de la *business unit* numérique, à savoir par l'éditrice et moi, le rédacteur en chef. » (Média11)

Les complémentarités et tensions se jouent également entre les logiques participatives et d'audience. Elles renvoient au rapport avec les internautes, considérés tantôt comme une audience quantitative, tantôt comme des publics actifs qui font valoir un point de vue :

« Pour moi, l'évaluation d'un succès est double. Il est quantitatif et qualitatif. Quantitativement il est dans l'engagement (les partages notamment). [...] Le qualitatif passe plus par les commentaires, c'est là qu'on le voit vraiment. Tous les matins en conférence de rédaction, je fais un bref bilan de la veille. On mentionne les audiences et les articles qui ont très bien marché. J'interviens pour partager que les internautes ont manifesté leur mécontentement, incompréhension ou désaccord avec certains points de l'article. Cela pour signaler que ce n'est pas parce qu'un papier a bien marché, qu'il a fait de l'audience, que c'est un succès. » (Média6)

À l'inverse, la logique participative peut devenir un simple prétexte pour favoriser la logique d'audience, comme le confie cette CM qui souligne au passage le caractère très exploratoire de son activité :

« D'un point de vue stratégique, si tu réponds aux commentaires, apparemment (moi je n'en sais pas trop, c'est ce qu'on m'a dit) ça fait remonter ton article. Sur Facebook, il y a beaucoup de théories, donc on teste. » (Média1)

Les logiques participative et *gatekeeping* se conjuguent également dès lors que le rapport à l'internaute est envisagé dans une perspective de co-construction de l'information. On retrouve ici très clairement les discours et débats sur le journalisme participatif, tant dans ses apports possibles à la pratique journalistique que dans le risque d'y voir se diluer le magistère professionnel. Le média de notre corpus qui a construit sa stratégie éditoriale sur une approche participative l'intègre étroitement à ses choix éditoriaux :

« De manière générale on peut dire que depuis 2015 il y a eu une prise en compte forte des réseaux sociaux et du participatif. On prête beaucoup plus attention à ce qu'on peut faire avec les internautes en prenant en compte leur apport à l'info. Parfois, on pourrait dire que c'est une coproduction. On est attentifs à ce qu'il se passe, à ce qu'ils nous disent : cela fait partie intégrante du métier, de l'esprit journalistique : on parle d'esprit participatif avec le reste de la rédaction. » (Média9)

## CONCLUSION

Ce panorama de la gestion des réseaux socio-numériques au sein de 11 médias a permis de mettre en évidence son appropriation par les rédactions françaises, à travers la création de postes dédiés. Comme nous l'avons vu, cette activité se définit par l'accomplissement d'un certain nombre de tâches, dont les principales consistent à valoriser, éditer et planifier les contenus de la rédaction sur les réseaux sociaux. Pourtant, l'existence d'un discours assez homogène sur la définition du métier, recouvre des mises en pratique plus diversifiées. Notre objectif était de montrer la tension entre la définition d'un socle commun de tâches partagées par l'ensemble des chargés des RSN au sein des rédactions et leurs modalités de réalisation qui présentent des distinctions parfois fortes, identifiées comme des logiques encadrant et donnant un sens à l'action. Ces trois logiques (*gatekeeping*, marketing et participative) ne sont toutefois pas « hors sol » ni monolithiques, ce qui doit nous garder de toute tentative de les essentialiser.

Nous avons montré que ces logiques sont dépendantes de la nature des médias, des stratégies mises en œuvre et des caractéristiques organisationnelles qui encadrent les activités de la rédaction. Une étude plus approfondie pourrait sans doute permettre, *in fine*, d'établir un modèle propre à chaque logique. Notre étude souligne également à quel point l'activité de gestion des RSN se construit au quotidien, par l'expérience et par des jeux de négociation entre des logiques distinctes et complémentaires qui traduisent la complexité d'un métier conciliant exigences journalistiques, compétences en gestion de l'audience et conviction dans la plus-value participative des internautes. Le degré d'autonomie des chargés des RSN participe de cette dynamique et de la nécessité d'adopter une approche labile dans un environnement (la rédaction) contraint et organisé.

La question qui se pose à l'issue de ce travail est celle de la stabilité de ces postes spécifiquement créés au sein des rédactions. Alors qu'ils ont été créés

pour répondre à une demande conjoncturelle liée à la prédominance des plateformes dans l'écosystème informationnel numérique, on peut imaginer que les fonctions de CM et SME vont encore évoluer pour intégrer des compétences plus poussées, comme le souligne Cherubini (2017). Elle envisage les SME comme des emblèmes des rôles-pivots, de plus en plus importants au sein des rédactions, et promet une intensification des mouvements entre les départements marketing et les équipes rédactionnelles. L'instabilité professionnelle de la gestion des RSN dans les médias est frappante également au regard du *turnover* important que semble connaître cette fonction. Douze mois après notre enquête, un tiers des personnes que nous avons interrogées n'étaient plus au même poste et avaient le plus souvent quitté leur média. Ce constat peut être mis en regard avec la difficulté quotidienne à gérer cette fonction qui est à la fois centrale dans la rédaction, sans toutefois toujours bénéficier d'une grande considération de la part des autres journalistes, notamment du fait des logiques de marketing et participatives qui apparaissent parfois comme des dévoiements de la mission première du journaliste.

Le dernier point qui révèle le caractère encore peu stabilisé de cette fonction est un sentiment partagé par nombre de nos interlocuteurs lors de cette enquête. Celui du manque de visibilité, d'une difficulté à « comprendre » ce qu'il se passe et plus encore à en avoir le contrôle. « On ne peut pas reproduire vraiment de schéma » (Média10) ou encore « La vérité d'un jour est tellement en dessous de celle du lendemain, nos bases d'abonnés évoluent tellement vite et les usages évoluent tellement vite » (Média2), traduisent ce sentiment d'éternel recommencement et de difficulté à capitaliser sur des pratiques qui sont par nature mouvantes et peu définies. Nombre de médias sont ainsi apparus comme encore en phase de tâtonnement et d'expérimentation permanente, procédant par logiques d'essais-erreurs et par processus itératifs. Cette difficulté à avoir une prise sur le matériau même qui est le leur est l'un des signes du mouvement plus global de dépendance croissante des médias à l'égard des plateformes sociales (Nielsen et Ganter, 2017) et de logiques de fonctionnement elles-mêmes en perpétuelle instabilité.

Dès lors, les médias sont contraints à davantage développer des tactiques que des stratégies, à faire preuve de souplesse et de réactivité et à se donner les moyens de pouvoir s'adapter à cette nouvelle donne qui évolue de jour en jour. Les chargés des RSN sont des pièces maîtresses de cette mutation et tendent à faire bouger les lignes de rédactions de plus en plus contraintes à s'ouvrir à des logiques connexes à celles du journalisme, à travailler de manière plus réticulaire et multiplateforme.

---

RÉFÉRENCES

---

- AGNÈS Y. (2008), « Les médiateurs de presse en France, *Les Cahiers du journalisme* », n° 18, pp. 34-47.
- ALEJANDRO J. (2010), *Journalism in the age of social media*, Oxford, Reuters Institute Fellowship Paper.
- AL-RAWI A. (2017), « News values on social media: News organizations' Facebook use », *Journalism: Theory, Practice & Criticism*, vol. 18, n° 7, pp. 971-889.
- BELL E., OWEN T. (2017), *The Platform Press: How Silicon Valley reengineered journalism*, New York, Tow Center for Digital Journalism, Columbia Journalism School, [https://www.cjr.org/tow\\_center\\_reports/platform-press-how-silicon-valley-reengineered-journalism.php](https://www.cjr.org/tow_center_reports/platform-press-how-silicon-valley-reengineered-journalism.php), consulté le 17 février 2018.
- BERNIER M.-F. (2008), « Les conditions de la crédibilité et de la légitimité sociale des médiateurs et ombudsmen de presse », *Les Cahiers du journalisme*, n° 18, pp. 20-33.
- BLIN F. (2002), « Les secrétaires de rédaction et les éditeurs de *Libération* : des journalistes spécialisés dans le journal », *Réseaux*, n° 111, pp. 164-190.
- BOCZKOWSKI P. (2010), *News at Work: Imitation in an Age of Information Abundance*, Chicago, University of Chicago Press.
- BOCZKOWSKI P., MITCHELSTEIN E., WALTER M. (2011), « Convergence across divergence: Understanding the gap in the online news choices of journalists and consumers in Western Europe and Latin America », *Communication Research*, vol. 38, n° 3, pp. 376-396.
- BRANNOCK-COX J. (2016), « News orgs post more often on Twitter than on Facebook », *Newspaper Research Journal*, vol. 37, n° 3, pp. 220-234.
- CANU R., DATCHARY C. (2010), « Journalistes et lecteurs-contributeurs sur media-part : des rôles négociés », *Réseaux*, n° 160-161, pp. 195-223.
- CHARON J.-M. (2004), « Le lecteur à satisfaire. Le marketing en presse magazine », in E. Dreyer, P. Le Floch (dir.), *Le lecteur. Approche sociologique, économique et juridique*, Paris, L'Harmattan, pp. 19-45.
- CHARRON J., de BONVILLE J. (1996), « Le paradigme du journalisme de communication : essai de définition », *Communication*, vol. 17, n° 2, pp. 50-97.
- CHERUBINI F. (2017), The rise of bridge roles in news organizations, <http://www.niemanlab.org/2017/12/the-rise-of-bridge-roles-in-news-organisations/>, consulté le 13 décembre 2017.

- CHRISTIN A. (2018), « Counting Clicks: Quantification and Variation in Web Journalism in the United States and France », *American Journal of Sociology*, vol. 123, n° 5, pp. 1382-1415.
- DJERF-PIERRE M., GHERSETTI M., HEDMAN U. (2016), « Appropriating Social Media: The changing uses of social media among journalists across time », *Digital Journalism*, vol. 4, n° 7, pp. 849-860.
- FARHI P. (2009), « The Twitter Explosion », *American Journalism Review*, vol. 31, n° 3, pp. 26-31.
- FRANKLIN B., HAMER M., HANNA M., KINSEY M., RICHARDSON J. E. (2005), *Key Concepts in Journalism Studies*, London, Sage Publications.
- GWU & Cision (2009), *2009 Social Media & Online Usage Study*, Washington, Georges Washington University, Cision.
- HUBE N. (2010), « “La forme, c’est le fond”. La “Une” comme outil marketing de “modernisation” de la presse quotidienne », *Questions de communication*, n° 17, pp. 253-272.
- JEANNE-PERRIER V., SMYRNAIOS N., DÍAZ NOCI J. (2015), « Journalisme et réseaux socio-numériques : innovation et mutation professionnelles ou réquisition de sociabilités », *Sur le journalisme, About journalism, Sobre jornalismo*, vol. 4, n° 1, pp. 2-7.
- JOUËT J. (2004), « Les dispositifs de construction de l’internaute par les mesures d’audience », *Le Temps des médias*, vol. 3, n° 2, pp. 160-174.
- JU A., JEONG S. H., CHYI H. I. (2014), « Will Social Media Save Newspapers?: Examining the effectiveness of Facebook and Twitter as news platforms », *Journalism Practice*, vol. 8, n° 1, pp. 1-17.
- LANGONNE J. (2016), *Ceux qui « font » le journal. Journalistes secrétaires de rédaction et ouvriers typographes à l’interface de la matérialité de l’information en presse quotidienne régionale*, thèse de doctorat, sous la direction de D. Ruellan, Université Rennes 1.
- LASORSA D. L., LEWIS S. C., HOLTON A. E. (2012), « Normalizing Twitter: journalism practice in an emerging communication space », *Journalism Studies*, vol. 13, n° 1, pp. 19-36.
- LEE A. M., LEWIS S. C., POWERS M. (2014), « Audience Clicks and News Placement. A Study of Time-Lagged Influence in Online Journalism », *Communication Research*, vol. 41, n° 4, pp. 505-530.
- LEMIEUX C. (dir.) (2010), *La subjectivité journalistique. Onze leçons sur le rôle de l’individualité dans la production de l’information*, Paris, EHESS, coll. « Cas de figure ».

- MEADEL C. (2010), *Quantifier le public. Histoire des mesures d'audience de la radio et de la télévision*, Paris, Economica.
- MERCIER A., PIGNARD-CHEYNEL N. (2012), *Des usages journalistiques des réseaux sociaux et de l'utilité ou pas de les analyser systématiquement*. Paris, Service d'information du Gouvernement (SIG), Département Analyses Tous Médias.
- MEYER P. (1987), *Ethical Journalism: A Guide for Students, Practitioners, and Consumers*, New York, Longman.
- NEWMAN N. (2009), *The rise of social media and its impact on mainstream journalism: A study of how newspapers and broadcasters in the UK and US are responding to a wave of participatory social media, and a historic shift in control towards individual consumers*. Oxford, Reuters Institute for the Study of Journalism.
- NIELSEN R. K., GANTER S. A. (2017), « Dealing with digital intermediaries: A case study of the relations between publishers and platforms », *New Media & Society*, 18 p.
- OUAKRAT A. (2012), « Le ciblage comportemental, une perte de contrôle des éditeurs sur les données de l'audience », *Tic & Société*, vol. 6, n° 1, pp. 12-51.
- PIGNARD-CHEYNEL N., NOBLET A. (2010), « L'encadrement des contributions "amateurs" au sein des sites d'information : entre impératifs participatifs et exigences journalistiques », in F. Millerand, S. Proulx, J. Rueff (dir.), *Web social. Mutation de la communication*, Québec, Presses de l'Université du Québec, pp. 265-282.
- PIGNARD-CHEYNEL N., SEBBAH B. (2012), « La presse quotidienne régionale sur les réseaux sociaux. Étude de la présence des titres français sur Facebook et Twitter », *Sciences de la Société*, n° 84-85, pp. 171-192.
- PILMIS O. (2017), « Qu'est-ce qu'être bi-média ? Les dilemmes de l'articulation des rédactions print et web », in J.-B. Legavre, R. Rieffel (dir.), *Le Web dans les rédactions de presse écrite. Processus, appropriations, résistances*. Paris, L'Harmattan.
- SACCO V., BOSSIO D. (2017), « Don't tweet this », *Digital Journalism*, vol. 5, n° 2, pp. 177-193.
- SCHERER E. (2011), *A-t-on encore besoin des journalistes ? Manifeste pour un « journalisme augmenté »*, Paris, Presses universitaires de France.
- SHOEMAKER P., VOS T., REESE S. (2009), « Journalists as gatekeepers », in K. Wahl-Jorgensen, T. Hanitzsch (eds.), *The Handbook of Journalism Studies*, New York, Routledge, pp. 73-87.
- SIRE G. (2015), *Google, la presse et les journalistes : analyse interdisciplinaire d'une situation de coopération*, Paris, Institut de droit de la concurrence.
- SMYRNAIOS N., MARTY E. (2017), « Profession "nettoyeur du net" », *Réseaux*, n° 205, pp. 57-90.

STENGER T., COUTANT A. (2011), *Community management et community managers : cheval de Troie marketing pour le web social ?* Actes du Colloque *Web social, communautés virtuelles et consommation*, 79<sup>e</sup> congrès international ACFAS, Montréal, Canada, UQAM, Université de Sherbrooke, 11 mai 2011.

STRAUSS A. L. (1992), *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*, Paris, L'Harmattan.

TANDOC E., VOS T. (2016), « The journalist is marketing the news: Social media in the gatekeeping process », *Journalism Practice*, vol. 10, n° 8, pp. 950-966.

WATINE T. (2006), « De la multiplication des procédés interactionnels dans les contenus de presse : vers un journalisme de conversation... », *Les Cahiers du journalisme*, n° 16, pp. 70-102.