

Dire et faire. Analyse des relations entre normes et pratiques de la langue au sein d'une société publique de radiotélévision multilingue: le cas de SSR idée suisse

Aleksandra GNACH

Université de Berne
aleksandra.gnach@isw.unibe.ch

Daniel PERRIN

ZHAW Zurich University of Applied Sciences
daniel.perrin@zhaw.ch

This article presents the key concepts and outcomes of the ethnographic research project "idée suisse: Language policy, norms, and practice as exemplified by Swiss Radio and Television"¹. The research question was whether and how the Swiss broadcasting company, caught between public service demands and market forces in a multilingual country, should, can, and actually does fulfil language policy requirements (see section 1). Four research modules were combined: module A focused on external language policy expectations; B on organizational-hierarchical internal rules; C on text production, and D on quality control follow-up communication (2). The synthesis of the results of the four modules shows that policy makers, management, chief editors, and journalists turn out to have very different views of what public broadcasting should be and what language has to do with that (3). Four possible frames for the interpretation of these results will be discussed: the consonance/dissonance frame, the hypocrisy frame, the functional dysfunction frame, and the hidden knowledge frame (4). The discussion of the four interpretation frames will reshape a core problem of Applied Linguistics: providing adequate knowledge transfer between research and application fields – one of the ways for us Applied Linguists to bring together our own talk and action (5).

Key words:

Ethnography, language norm, language practice, journalism, promoting public understanding

1. Point de départ

Notre projet se propose de cerner de plus près les relations complexes entre les normes – codifiées ou non – et les pratiques de la langue au sein d'une institution publique de radiotélévision plurilingue – concrètement, la SSR SRG idée Suisse. Il s'agissait de savoir si la SSR est à même de satisfaire aux exi-

¹ Le projet a été soutenu, de 2005 à 2007, par le Fonds National Suisse de la recherche scientifique. Il fait partie du programme national de recherche 56 "Diversité des langues et compétences linguistiques en Suisse". Les chercheurs faisant partie du groupe de projet: Daniel Perrin (directeur), Michael Schanne et Vinzenz Wyss (Haute Ecole de Sciences appliquées à Winterthur); Aleksandra Gnach et Mathias Fürer (Université de Berne); Marcel Burger (Université de Lausanne). La supervision du projet a été assurée par: Iwar Werlen (Université de Berne, directeur); Hans-Jürgen Bucher (Université de Tier); Werner Kallmeyer (Université de Mannheim); Caja Thimm (Université de Bonn); Jean Widmer (Université de Fribourg).

gences de ses propres normes, de savoir comment cette organisation s'y applique, et de savoir si – et de quelle manière – ses efforts dans ce domaine méritent d'être prolongés. Sur la base de nos analyses, nous avons développé, mis en place et évalué des mesures destinées à promouvoir systématiquement, au sein de l'organisation, une conscience langagière (*language awareness*) qui permettrait d'atteindre le but d'une compréhension publique².

Comme cette dernière notion est loin d'être précise, nous avons tâché d'en développer une vision plus concrète (1.1) qui implique la prise en compte des destinataires et bénéficiaires (1.2) ainsi qu'une référence au concept-clé dont elle découle (1.3). Il s'ensuit la présentation de la question directrice qui a motivé notre recherche (1.4).

1.1 *Une offre au service de la société et du marché*

En Europe, les sociétés publiques de radiotélévision comptent parmi les acteurs les plus importants dans le domaine de l'audiovisuel. En Suisse, il existe un seul émetteur public – la société SSR SRG idée suisse – dont l'audimat dépasse de loin celui des autres chaînes³.

En tant qu'institution publique au sein d'un état fédéral, la SSR est tenue de remplir un mandat sociétal, culturel et linguistique. Du point de vue sociolinguistique qui est le nôtre, ce mandat se propose de contribuer à l'intégration sociale par le moyen de la compréhension publique. En fait, la production médiatique de la SSR vise – selon ses chartes – à promouvoir le dialogue, le partage de discours, bref, la compréhension mutuelle – et par là, publique – entre tous les secteurs de la population (idéalement donc, de "la Suisse")⁴.

En tant que société médiatique, la SSR est toutefois sujette au marché et à la compétition. Diminuer son audience reviendrait à diminuer son importance publique. Remplir son mandat, atteindre son public, présuppose donc, pour la

² Sur les effets du langage des médias sur le discours public (cf. Herring, 2003).

³ La Suisse est un pays petit, mais multilingue à un haut degré, avec environ 7 millions d'habitants, 4 langues officielles (allemand, français, italien, romanche) et des douzaines de langues immigrées avec un impact à chaque fois plus important. Sur le modèle suisse de communication plurilingue (cf. Lüdi, 2007).

⁴ Concession 2007, article 2 (mandat en matière de programmes), paragraphe 2: "Dans ses programmes, elle [SSR] promeut la compréhension, la cohésion et l'échange entre les différentes régions du pays, les communautés linguistiques, les cultures, les religions et les groupes sociaux. [...]".

Concession 1992, rév. 2003, article 3 (mandat en matières de programmes): "[...] la SSR remplit son mandat en diffusant des programmes de même valeur dans toutes les langues officielles. Elle y encourage la compréhension mutuelle, la cohésion et les échanges entre les régions du pays, les communautés linguistiques et les cultures, tient compte des étrangers présents en Suisse [...]".

Sur les liens entre la société et la politique, dans la mesure où cette dernière constate le mandat sociétal, culturel et linguistique (cf. Busch, 2006).

SSR, la mise en place de stratégies aptes à promouvoir et optimiser la compréhension publique.

1.2 *Une approche plus précise des communautés linguistiques ciblées*

Dans un pays plurilingue, une *promotion de la compréhension publique* exigerait d'abord une prolifération du ou des discours par-delà des frontières linguistiques, donc, dans le cas de la Suisse, un échange entre la région francophone, italophone, germanophone et romanche du pays. Au cours de notre enquête, le management de la SSR a cependant maintes fois souligné l'impossibilité matérielle de jouer, sur le plan langagier, ce rôle de "truchement".

Cette position sera à préciser et à discuter. Toutefois, du point de vue de la sociolinguistique, une redéfinition du terme de "frontière linguistique" s'impose. Au sein d'une seule et même région linguistique, il existe évidemment des communautés discursives très hétérogènes – urbaines et rurales, privilégiées et modestes, expertes et populaires, immigrantes et résidentes, etc. – qui s'expriment par le moyen de variantes différentes, tout en recourant à des conceptualisations du monde parfaitement dissemblables⁵.

Une "promotion de la compréhension publique" présuppose donc non seulement le contact entre communautés discursives par-delà des régions linguistiques, mais aussi – et de préférence – à l'intérieur d'une seule et même région.

1.3 *Compréhension publique et narration publique (public storytelling)*

Une communauté linguistique, et a fortiori une communauté discursive, est d'abord une communauté qui partage un certain savoir, puisque la langue et ses variantes sont étroitement liées à un certain savoir sur le monde. Les germanophones et les francophones n'utilisent pas que des mots différents pour se référer à un seul et même univers: tout comme les physiciennes et les femmes au foyer, les hommes politiques et les directeurs d'entreprise, les ados et les seniors, ils se réfèrent, à travers les variantes linguistiques correspondantes, à des expériences, des savoirs, des conceptions du monde parfois très spécifiques.

D'emblée, une communication entre communautés discursives ne saurait être conçue sans un fondement commun se situant sur un autre plan que celui du savoir et de la logique communautaires spécifiques. Ce fondement commun est constitué par des expériences quotidiennes ayant trait aux émotions de base; elles circulent, ordinairement, sous la forme de récits (*basic narratives*).

⁵ Sur les rapports entre monde, conceptualisations du monde et langue (cf. Byrne, 2002).

Par conséquent, il faut présumer qu'une compréhension publique relèverait, fondamentalement, d'une narration publique – *public storytelling* – réussie⁶.

1.4 Question directrice

Il semble toutefois que les mandats sociétaux et linguistiques concrets d'une société médiatique publique ne fassent pas l'unanimité auprès des différentes parties prenantes de l'entreprise. Nous partons donc de l'hypothèse selon laquelle les journalistes, le management de l'entreprise et les politiciens se consacrant au domaine des médias publics, interprètent ces mandats de façon différente – soit en raison de connaissances divergentes, soit en raison d'intérêts spécifiques. Face aux pratiques différentes des parties prenantes lorsqu'il s'agit d'assurer la compréhension publique, il est donc primordial de savoir: comment font-elles et comment envisagent-elles de faire ce qu'elles doivent faire?

Cependant, notre projet ne se limite pas à l'ethnographie. Il comporte en fait une dimension d'applicabilité, visant à produire un impact durable auprès des parties prenantes. Nous avons donc cherché à identifier les pratiques moyennant lesquelles l'organisation est à même de satisfaire aux exigences apparemment contradictoires. C'est ainsi que la question "Comment peut-on réussir à faire ce qu'on est obligé de faire?" est venue s'ajouter à la liste de nos intérêts principaux.

2. Recherche

La spécificité de notre objet de recherche demande une approche inter- et transdisciplinaire⁷. Deux disciplines – la linguistique et la sociologie – nous ont permis de mieux saisir les usages discursifs dans le domaine professionnel du journalisme. La double orientation de notre approche se reflète dans la théorie appliquée – et développée – au cours de la recherche, dans la mise en place du dispositif de recherche, dans la segmentation du projet, dans la méthodologie appliquée et, notamment, dans le corpus de matériaux recueillis. Le corpus de matériaux recueillis se base sur trois types de données:

- Premièrement, ce sont des documents tels que les procès-verbaux de réunions ou d'autres textes produits par la SSR, donc concrètement des documents qu'il suffisait de réunir.
- Deuxièmement, ce sont des retranscriptions d'entretiens et des descriptions verbales des journalistes en train de commenter, en rétrospective,

⁶ Sur les rapports entre communication, fondement commun et basic narratives (cf. Garretson, 2007).

⁷ Sur les rapports entre inter- et transdisciplinarité (cf. Defila, Di Giulio & Scheuermann, 2006).

le processus de production de leurs textes. Il s'agit de documents ayant été établis spécifiquement pour les besoins de notre recherche.

- Troisièmement, la partie – la plus importante d'ailleurs – de notre corpus regroupe des matériaux ayant trait au processus réel, *in situ*, de production de textes, à savoir: des enregistrements vidéo de réunions de rédaction, de conversations professionnelles entre collègues, des enregistrements numériques du processus de production journalistique. Pour obtenir ce type de matériel, nos chercheurs ont dû surmonter des obstacles organisationnels, légaux, techniques et psychologiques de taille.

Les groupes et les individus ciblés par notre recherche ont été libres de donner leur accord concernant l'enregistrement – au moyen de leur ordinateur – du processus de production journalistique. Ayant obtenu leur accord, il fallait garantir la protection de la sphère privée et la sécurité des données et il fallait installer, sur les systèmes d'édition et les ordinateurs respectifs, des logiciels d'enregistrement continu et non invasifs. Dans le cas du projet "SSR idée suisse", cette phase de préparation a pris environ un an.

Le graphique ci-dessous montre une vision d'ensemble des matériaux recueillis:

modules du projet, cibles	Sources						corpus
	document	entretien	texte, produit	texte, processus	compte-rendu	conversation	
A politique médiatique – mission sociétale							– documents (144) ⁸ – entretiens guidés (23) ⁹
B management de médias – société SRG							
C production médiatique – informations sur SF et TSR – 3 émissions – 5 journalistes par émission – 1 semaine par journaliste							– chartes et codes (3) – entretiens guidés (15) – rapports d'actualités (120) – saisies numériques (120)
D conversation rédactionnelle – 1 cas par journaliste							– fichiers en <i>s-notation</i> (15) – graphiques de progression (15) – commentaires rétrospectifs (15) – conversations (9) – réunions de rédaction (20)

Fig. 1: Les quatre modules du projet et les matériaux relevés correspondants

3. Résultats

Les politiciens se consacrant au domaine des médias, le management de la SSR, les rédacteurs en chef et les journalistes disposent tous d'un savoir explicite et implicite portant sur l'optimisation de la compréhension publique. Nous avons établi le réseau conceptuel (*knowledge map*) représentant ces

⁸ A la suite de négociations avec le directeur administratif de la SSR, Rainer Keller, il nous a été possible d'accéder indirectement aux archives de SRG SSR idée suisse: sur la base des mots-clés définis par l'organisation, l'archiviste responsable a sélectionné les documents destinés à notre corpus. C'est la raison pour laquelle la sélection ne saurait être considérée comme systématique.

⁹ Toutes les personnes interviewées ont assuré ou assurent des fonctions importantes dans le domaine de la politique des médias et/ou dans le management d'une entreprise médiatique. Elles ont toutes été impliquées dans le processus de privatisation de l'offre de radiotélévision en Suisse. Mais elles ont été interrogées dans leur rôle le plus récent, soit comme homme ou femme politique se consacrant au domaine des médias, soit comme membre du management, soit comme expert.

savoirs (3.1). Ensuite, nous avons approfondi le savoir et les pratiques journalistiques à proprement parler, puisque ce sont les journalistes qui réalisent directement les performances visant à l'établissement d'une compréhension publique (3.2). En analysant l'activité journalistique dans son entourage réel, il nous a été possible d'identifier les *bonnes pratiques*, de même que les *situations critiques* (3.3).

3.1 Réseau conceptuel (*knowledge map*) de l'optimisation de la compréhension publique

Les concepts-clés et la structure du réseau conceptuel ont d'abord été établis de façon déductive, à partir de travaux théoriques récents portant sur la production de textes au sein des organisations¹⁰, et en partant de notre propre *knowledge map* concernant l'optimisation de la compréhension publique. Au cours de la recherche, les contenus concrets du discours étudié ont été relevés et par la suite, nous avons été amenés à modifier, de façon inductive, nos concepts-clés.

Le réseau montre qu'un but tel que l'optimisation de la compréhension publique: 1) implique des agents; 2) se base sur des ressources; 3) produit des effets; 4) entraîne une évaluation et 5) se concrétise dans certaines pratiques. Le réseau a été créé à l'aide des logiciels *hyperresearch*, *semantica* et *personalbrain*¹¹ et nous sommes convaincus que ce type de logiciel dynamique se prête parfaitement à l'exploration du réseau. Il est cependant possible de représenter le processus de production textuelle de façon statique; les graphiques correspondants montrent comment le(s) savoir(s) des politiciens, du management, des rédacteurs en chef et des journalistes divergent en termes de densité et profondeur, et elles montrent également où leurs savoirs respectifs sont complémentaires – ou contradictoires (v. 4.1).

Dans le cas d'une entreprise médiatique publique, il existe un grand nombre d'agents intervenant lors de l'établissement de la compréhension publique: a) le journaliste individuel, pris dans les cercles concentriques de b) un réseau de projet ou un groupe de pairs au sein de l'équipe rédactionnelle; c) une organisation économique telle qu'une entreprise médiatique ou une organisation professionnelle telle qu'une association de journalistes; d) un champ socioprofessionnel tel que les médias ou le journalisme; e) la société avec ses sous-systèmes – tels que les groupes d'audience, les sources, les hommes ou femmes politiques s'occupant du domaine médiatique – en contact direct avec

¹⁰ Pour une vision d'ensemble de la production organisationnelle de textes (voir Jakobs & Perrin, 2008).

¹¹ Pour *hyperresearch* voir <http://www.researchware.com/hr/index.html>, pour *semantica* voir <http://www.researchware.com/hr/index.html>, pour *personalbrain* voir <http://www.thebrain.com>; dernière visite des sites: 14-06-2008.

le média en question. Un détail intéressant du réseau conceptuel montre que, selon l'avis de la plupart des politiciens interrogés, la tâche d'optimiser la compréhension publique reviendrait aux médias en général et à la SSR en particulier, tandis que selon le management de la SSR, elle concerne d'emblée d'autres médias que la SSR ou encore des agents hors médias.

3.2 *Analyse de la pratique*

Les journalistes sont soumis à des attentes souvent contradictoires. Dans l'intérêt de l'entreprise médiatique, ils sont tenus de produire au maximum en générant le moins de coûts possible; tandis que dans l'intérêt du public, ils devraient traiter, avec le plus de nuances possibles, des sujets qui touchent la société dans son ensemble. A chaque moment, ils sont tenus de répondre à des événements inattendus, tandis qu'ils travaillent, au long de leur journée, dans des structures de production rigides. Dans une situation de ce type, il est inévitable qu'un certain déséquilibre se produise. Ce déséquilibre affecte les six pratiques de base du journaliste: dans la mesure où l'une des ces pratiques est privilégiée, les autres manqueront fatalement de ressources. Voici les six pratiques:

- a) Optimiser l'actualité et l'importance factuelle du sujet par la délimitation des aspects thématiques pertinents
- b) Optimiser l'authenticité par l'identification des sources principales
- c) Optimiser la singularité de l'approche par une prise de position comme auteur
- d) Optimiser le caractère conventionnel du texte par la mise en scène de l'histoire
- e) Optimiser l'accès au sujet en ressortant son importance pour le public
- f) Optimiser les coûts de production par le respect strict des limites temporelles et spatiales

La première pratique de base correspond à la délimitation de la matière à traiter – limitation en vue d'une reconstruction d'une parcelle de réalité publique. Par la mise en œuvre de cette pratique, le journaliste répond à des questions clés telles que: quel noyau et quels aspects du sujet dois-je choisir, et combien de détails dois-je approfondir?

Au moment de produire un sujet concernant, en l'occurrence, la rivalité entre deux pays – le Guatemala et le Venezuela en train de briguer un siège au Conseil de Sécurité de l'ONU –, un journaliste du "Tagesschau" (le téléjournal suisse allemand) se demande si l'information politique de fond doit être intégrée dans son commentaire en *off* (fichier sf_ts_061018_1300_strub_sicherheitsratabstimmung_verbal, linges 0066-). S'il le fait, le commentaire en *off* ne collera pas aux images disponibles; son sujet ne correspondra donc pas aux

conventions de style professionnel, prescrites par l'entreprise. Le journaliste risquera alors un conflit avec la pratique d) Si, par contre, il omet les explications de fond en se concentrant sur les événements les plus récents (qui correspondent aux images) il risque que son sujet reste inaccessible pour la plupart du public. Il entrera donc en conflit avec la pratique e) L'alternative à laquelle il se voit confronté semble donc inévitablement se résumer en: court et expéditif vs. informatif et un peu long.

3.3 *Les bonnes pratiques et les situations critiques*

Les conflits entre la facticité, l'authenticité et l'accessibilité d'un côté et la singularité, le respect des conventions et les coûts de l'autre, semblent découler de l'incompatibilité entre les demandes du public et celles du marché. En regardant de plus près les pratiques journalistiques dans leur milieu réel, nous avons toutefois pu identifier des pratiques émergentes, destinées à contourner les conflits, et qui impliquent un maniement du discours visant à la satisfaction simultanée de deux demandes opposées. Nous avons alors identifié les *bonnes pratiques* et leur contrepartie la plus fréquente, les *situations critiques*.

Tandis que les situations critiques impliquent l'identification de circonstances pouvant compromettre l'établissement d'une compréhension publique, les bonnes pratiques ouvrent la voie à une réussite conforme aux critères couramment appliqués et visibles dans le réseau conceptuel.

3.3.1 Le partage entre arrière-plan et actualité: un exemple de bonne pratique

Le partage entre arrière-plan et actualité récente constitue un cas exemplaire de bonne pratique. Nous allons examiner cette pratique en reprenant le sujet susmentionné des élections onusiennes. Dans ce cas concret, le journaliste est un professionnel disposant de plus de 20 ans d'expérience comme correspondant à l'étranger et comme éditeur de nouvelles. Il déplore la perte d'influence des journalistes au sein de la salle de rédaction, il se sent dévalorisé par son supérieur et ses collègues, et s'il lui semble qu'une infraction pourrait rehausser la qualité de son sujet, il n'hésite pas à enfreindre les normes organisationnelles de production (en terminant sur une citation, p.ex.).

Confronté au cas des élections onusiennes, ce journaliste examine d'abord ses sources vidéo sur son lieu de travail, tout en prenant des notes manuscrites. L'anglais est la langue dominante des sources. Ensuite, il emporte les images chez le monteur; ensemble, ils compilent les séquences, puis il écrit seul son texte. Pour ce faire, il note – à la main – des citations tirées des sources vidéo pendant qu'il rédige sur son ordinateur. De temps en temps, il lit à haute voix son texte en expansion. Avant de commencer son texte, il avait déjà une idée très claire concernant le début – et il confie que d'autres idées lui viennent en rédigeant.

Cette idée très claire se réfère au partage du sujet. Comme on peut le constater en lisant son commentaire rétrospectif, l'idée et la pratique correspondante apparaissent lorsque le journaliste tâche de rattacher les événements récents à leur contexte:

```

0076    und was ich jetzt da versuche ist eigentlich die geschichte
0077    die schlicht mal einfach eine wahl ist in den sicherheitsrat sozusagen
0078    in den kontext zu setzen

0092    das sind zwei verschiedene geschichten
0093    die man da erzählt
0094    und mit den bildern
0095    kann ich natürlich die zweite geschichte schlecht erzählen
0096    das sind konkrete bilder
0097    auf denen man den wahlablauf sieht
0098    wo die quotes sind
0099    die sich wohl nur indirekt auf das beziehen
0100    das heisst in der moderation muss ich jetzt versuchen
0101    den kontext sozusagen zu umschreiben
0102    und weil wir ja sehr aktualitätsbezogen sind
0103    muss ich irgendwie schauen
0104    dass es eine aktualität hat

0113    chavez das ist noch schwierig in zwei drei sätzen
0114    für leute die nicht wissen
0115    was chavez für eine rolle spielt

```

Fig. 2: Extrait de commentaires rétrospectifs (sf_ts_061018_1300_strub_sicherheitsratabstimmung)

3.3.2 Les stratégies rédactionnelles concrètes

L'analyse des énoncés transcrits nous mène à la description des stratégies rédactionnelles du journaliste. Elle se présente comme une reconstruction propositionnelle de ce que le rédacteur se propose de faire lorsqu'il est confronté à des circonstances spécifiques. Le format de reconstruction propositionnelle est le suivant: [faire X parce que Y est donné comme norme] ou bien [faire X pour réussir à faire Y]. Les circonstances (correspondant à la position Y) sont omises lorsque la personne observée ne les a pas spécifiées ou lorsque le chercheur ne pouvait pas les déduire du contexte. Les stratégies rédactionnelles se rapportant à la pratique du partage sont les suivantes:

- Faire la distinction entre deux sujets: l'histoire récente et l'histoire d'arrière-plan
- Raconter l'histoire récente dans le texte de la nouvelle parce qu'elle correspond aux images disponibles
- Raconter l'histoire d'arrière-plan parce qu'une partie du public n'est pas au courant
- Raconter l'histoire d'arrière-plan dans le texte du présentateur parce qu'il n'y a pas d'images

3.3.3 Mise en texte des idées

Après avoir recherché les sources principales et avoir opté pour la division de l'histoire en deux récits, le journaliste voit très clairement le noyau thématique de chacun des deux petits récits qu'il va produire. La rédaction elle-même est analysée en détail grâce à transcription en *S-notation*¹² du premier jet, pendant lequel le journaliste écrit le texte introductif de la présentatrice. *S-notation* retient deux types de révision ainsi que leur occurrence dans le processus de rédaction. Le logiciel marque les suppressions par des [crochets verticaux], les ajouts apparaissent entre {crochets ondulés}. Les chiffres en minuscule indiquent l'ordre chronologique de ces révisions. Les lignes verticales indiquent l'endroit où l'auteur a interrompu le flux de l'écriture pour déplacer le curseur afin de procéder à une révision. *S-notation* montre bien que le journaliste couche aisément ses idées par écrit, tout en suivant un ordre linéaire:

```
Auch gestern nacht endeten alle Abstimmungen über den 15. Sitz im UNO-Sicherheitsrat
ohne Resul1[tt. |1]1tt. 2[weder|2]2Weder Venezuela noch Guatamal3[ |3]3a vermochte
4[das|4]4die nötige Zweidrittelsmehrheit zu erreichen. Der Zweikampf
zwi5[wchen|5]5schen diesen Staaten ist zu einem Duell zwischen 6[Amerik|6]6,7{amerika-
feindlichen und }7|8amerika-freundlichen8{9[ DStz|9]9 S10[D]10|11taaten|10}8 11{geworden -
mit den Freunden Wa12[h|12]12shingtons leicht im 13[voirteil |13]13Vorteil.14[
]14|15}11|1415[und am]15 |7
```

Fig. 3: Extrait S-notation (sf_ts_061018_1300_strub_sicherheitsratsabstimmung_keylog_1_snot)

3.3.4 Détecter le savoir-faire caché

En résumé, la pratique de partage entre arrière-plan et actualité a fait son apparition au moment où le journaliste est entré en conflit avec les pratiques de base, concrètement quand il s'agissait de faire correspondre des images récentes avec le besoin d'offrir des informations d'arrière-plan. Il a alors décidé, d'une part, de ne pas transiger, de ne pas surcharger les images avec un texte inapproprié, et de l'autre, de ne pas fatiguer le public avec des informations incompréhensibles. Il a opté pour atteindre deux buts moyennant deux récits. En ce qui concerne la nouvelle à proprement parler, il a réussi à autant tenir compte de l'actualité et du marché que du matériel vidéo disponible. Mais il réserve l'information d'arrière-plan, qu'il espère être utile pour le public moins informé, pour le texte introductif de la présentatrice. Voici son savoir-faire quant à la compréhension publique.

¹² S-notation a été développé par Kerstin Severinson Eklundh et Py Kollberg. Pour une introduction (voir Severinson-Eklundh & Kollberg, 2001).

Cette pratique s'oppose aux pratiques courantes dans sa salle de rédaction; habituellement, les journalistes délèguent à la présentatrice/au présentateur la tâche de créer un texte introductif. La pratique du journaliste observé relève donc d'un savoir-faire caché; il s'agit d'une *bonne pratique* d'un professionnel expérimenté, mais isolé. Il est urgent de détecter ce savoir caché afin d'en faire profiter l'organisation dans son entier. On proposera ainsi une alternative à la pratique commune qui consiste à laisser toujours la rédaction introductive au présentateur, lequel ne possède pas forcément la compétence thématique requise.

4. Interprétation des résultats

Un réseau sémantique (*knowledge map*) des pratiques journalistiques, un relevé des situations critiques et des bonnes pratiques. Le compte-rendu de ces matériaux nous a menés, premièrement, à délimiter ce qui correspond à un fond commun et ce qui marque les divergences entre les parties prenantes (4.1); deuxièmement, il nous a permis d'aborder la question épineuse de l'évaluation *des divergences et des bonnes pratiques* (4.2); troisièmement, il nous a montré la voie vers une reconstruction des savoir-faire situationnels – en faisant abstraction des cas concrets étudiés. Ainsi, nous avons été à même de reconstruire la boîte à outils, la "toolbox", des techniques du métier (4.3).

4.1 *Fond commun et divergences*

Pour toutes les quatre parties prenantes observées – politiciens actifs dans le domaine médiatique, management de l'organisation étudiée, rédacteurs en chef, journalistes – l'importance de normes, de chartes et de codes dans le domaine de la compréhension publique est incontestée. Toutefois, nous avons constaté de fortes divergences entre ces groupes. C'est entre les dirigeants et les politiciens que ces divergences s'avèrent être les plus prononcées: les propos du management contredisent nettement les idées des politiciens. La position managériale s'approche des reconstructions propositionnelles comme: "les médias publics ne sont pas les bons instruments pour résoudre des problèmes sociaux et pédagogiques"; "la programmation doit attirer le public sur un marché de plus en plus concurrentiel"; ou: "ce dont les médias publics ont besoin, c'est de l'autonomie et non pas de régulations de toute sorte".

4.2 *Cadres interprétatifs systémiques*

Comment comprendre et interpréter nos résultats? Pour procéder à un transfert de savoirs – une partie intégrante de notre projet – nous avons choisi de privilégier le cadre interprétatif du *savoir caché*. En choisissant cette approche, nous présumons qu'une organisation réussit sous condition qu'elle veuille et sache faire ce qu'elle est obligée de faire; nous présumons donc qu'en géné-

ral, l'activité réelle d'une organisation ne saurait être fonctionnelle à l'intérieur si elle ne l'est pas à l'extérieur. Par ailleurs, une interprétation des résultats dans un tel cadre systémique est indispensable pour accomplir le transfert des savoirs relevés au bénéfice du système organisationnel dans son entier. Nous allons illustrer ceci en confrontant le cadre interprétatif du *savoir caché* à ses contreparties (en les inscrivant dans un carré sémiotique):

Interprétation des ré- tats		fonctionnels à l'extérieur	
		- non	+ oui
fonctionnels à l'intérieur	+ oui	Cadre de l'hypocrisie : « tartufe mais adé- quat »	Cadre du savoir ca- ché : « prometteur »
	- non	Cadre de la disso- nance : « échec »	Cadre de la dysfonction fonction- nelle : « irritant mais adé- quat »

Fig. 4: Quatre cadres interprétatifs appliqués à l'activité situationnelle d'une organisation

4.2.1 Dissonance

Selon une vision fort répandue, une organisation réussit sous condition que toutes ses unités visent le même but, que "dire" et "faire" coïncident à tous les niveaux. Dans ce cas idéal, il y aurait "consonance": l'offre réalisée correspondrait en effet aux chartes et aux normes de l'organisation. Dans le cas d'une dissonance par contre, l'organisation échouerait – à un degré plus fort ou plus faible – à faire ce qu'elle dit vouloir faire et ce qu'elle est obligée de faire. En étant non fonctionnelle à l'extérieur, elle l'est également à l'intérieur, où elle n'arrive pas non plus à réaliser une consonance entre dire et faire. Un diagnostic conforme au cadre interprétatif de la dissonance entraînerait donc fatalement le verdict de l'"échec" – difficile, sinon impossible, de changer l'état des choses.

4.2.2 Hypocrisie

Selon ce cadre interprétatif, les organisations en proie aux exigences politiques – comme c'est le cas pour la SSR – ne survivent que grâce à une sorte d'hypocrisie inhérente¹³. Elles sont sujettes à des injonctions contradictoires, formulées par leur environnement. Pour survivre, elles opteraient pour dire une chose tout en en faisant une autre: par exemple, prôner une mission intégrative tout en créant, au hasard et sans accord, des produits incompatibles

¹³ Pour la notion d'hypocrisie des organisations (voir Brunsson, 1995); pour l'application de la notion aux organisations médiatiques (voir Wyss, 2008). Pour une analyse ultérieure des données relevées voir la présentation sur www.medienlinguistik.net, qui sera on-line fin 2008.

ou contraires au but proclamé. D'un point de vue strictement interne, il sera évidemment superflu de changer quoi que ce soit – pour autant qu'aucune partie prenante extérieure ne somme l'organisation à faire ce qu'elle a la prétention et l'obligation de faire.

4.2.3 Dysfonction fonctionnelle

Selon le cadre interprétatif de la dysfonction fonctionnelle, une offre décevante est souhaitable – sous condition qu'elle serve à lancer, après coup, un débat méta-communicationnel aussi large que possible. Comme l'acte de "communiquer" est censé constituer la base de toute communauté, on pourrait ainsi se vanter d'avoir atteint les buts sociétaux visés. Le paradoxe apparent s'explique par le fait que même en violant les attentes du public, les médias en général et les médias publics en particulier contribuent – dans une certaine mesure – au discours public et, par là, à une sorte d'intégration participative. D'un point de vue externe, il ne faudra rien changer, même si le travail (ou la dépense d'argent public) pour un média est tout sauf motivant si la qualité de l'offre produite ne compte pour rien.

4.2.4 Savoir-caché

Selon le cadre interprétatif du savoir caché, un certain nombre d'agents réussissent pourtant à faire ce qu'ils sont censés faire. Ils développent des activités qui, dans la situation concrète, satisfont aux exigences internes aussi bien qu'aux exigences externes. Cela signifie, dans le cas de la SSR, que certains agents, notamment les journalistes expérimentés, trouvent et appliquent des stratégies discursives sophistiquées, aptes à satisfaire, en même temps, les besoins de l'organisation et ceux du public. Ce faisant, ils comblent les lacunes laissées ou créées par le management. Le transfert de leur savoir à tous les niveaux de l'organisation renforcera les chances de succès de l'entreprise – par rapport à la pression du marché et, du même coup, par rapport aux exigences politiques.

4.3 *La construction du savoir à travers le récit*

Comment atteindre le public et promouvoir la compréhension publique? La conscience langagière requise pour répondre simultanément aux attentes du marché et aux attentes du public, se réfléchit dans les stratégies rédactionnelles de quelques journalistes expérimentés. Afin de rendre accessible ce savoir à l'ensemble de la SSR, aux médias en général et au public en particulier, nous l'avons reconstruit sous la forme d'une boîte à outils propre au métier. Ces outils techniques de *situated knowledge* sont présentés sous forme de petits textes comportant de nombreux éléments narratifs; ils montrent ou racontent ce qui "marche", dans quelles situations et selon quels critères.

La boîte à outils techniques résume l'interprétation de nos découvertes – empiriques certes, mais soutenues par une théorie sociologique solide – dans le

domaine des situations rédactionnelles concrètes, des stratégies rédactionnelles mises en œuvre, et des évaluations qualitatives rétrospectives.

5. Transfert

Une boîte à outils techniques ne représente guère, à elle seule, un transfert de savoirs. Avant de faire des efforts pour transférer quoi que ce soit où que ce soit, nous devrions expliquer pourquoi, en appliquant une approche systémique, les linguistes et les sociologues sont bien placés pour fournir du savoir-faire aux professionnels des médias (5.1). Ensuite, ce savoir doit être présenté aux bénéficiaires sous une forme assimilable (5.2). Enfin, il faudra bien mettre en place un processus viable de transfert entre les communautés professionnelles universitaires et non universitaires (5.3).

5.1 *Approche systémique*

Les buts pratiques du projet "SSR idée suisse" étaient le développement, la mise en place et l'évaluation de mesures aptes à renforcer systématiquement la conscience langagière [*language awareness*] requise pour une optimisation de la compréhension publique. En accord avec l'architecture transdisciplinaire du projet, la pratique émergente et le cadre interprétatif du "savoir caché" ainsi que l'approche systémique de notre audit, la phase du projet dédiée au transfert reviendrait essentiellement à rendre à l'organisation son propre savoir¹⁴. Comme c'est à la base de l'organisation que nous avons trouvé le savoir-faire performant (l'art de répondre, du même coup, aux exigences du marché et aux attentes du public), nous qualifierons le transfert de(s) savoir(s) à accomplir de "transfert vers le haut" (*bottom up*).

5.2 *Formes assimilables et assimilées*

Nos premières approches de plusieurs *bonnes pratiques* et *situations critiques* ont été mises à l'épreuve à l'occasion de discussions individuelles avec les journalistes observés. Un résumé des résultats obtenus – qui gardera sous anonymat les personnes interrogées – sera discuté avec des représentants du management de la SSR au cours des premiers mois de 2008. Ensuite, une synthèse sera publiée sur un site interactif à orientation linguistique, créé spécifiquement pour la diffusion et le transfert des acquis du projet. Ce site retrace systématiquement, au fur et à mesure que le projet avance, les techni-

¹⁴ Sur les approches systémiques de l'audit et du coaching dans le domaine des médias (cf. Perrin & Ehrensberger, 2008).

ques d'analyse mises en œuvre et les stratégies d'optimisation du discours médiatique¹⁵.

5.3 *Un transfert viable et durable*

Le but stratégique d'un tel transfert est d'améliorer et de synchroniser la conscience langagière dans les trois champs mis sous enquête: le journalisme, le management de l'entreprise et la politique des médias. Le but opérationnel correspond à la mise en place d'une évaluation qualitative continue, visant à aiguïser – chez toutes les parties prenantes – la sensibilité et le savoir-faire discursifs portant sur l'établissement d'une compréhension publique qui mérite ce nom. Les approches narratives – les récits organisationnels, dans lesquels l'agent des bonnes pratiques est le plus souvent le journaliste – en constituent une première étape. La base théorique et empirique assurant ce transfert est en voie de développement.

BIBLIOGRAPHIE

- Brunsson, N. (1995): Ideas and actions: Justification and hypocrisy as alternatives to control. *Research in the Sociology of Organizations*, 13, 211-235.
- Busch, B. (2006): Media, politics, and discourse: interactions. In: Brown, K. (ed.): *Encyclopedia of language & linguistics*, 2 ed., vol. 7, 609-616. Oxford (Elsevier).
- Byrne, D. (2002): *Interpreting quantitative data*. London (Sage).
- Defila, R., Di Giulio, A. & Scheuermann, M. (2006): *Forschungsverbundmanagement*. Zürich (vdf).
- Garretson, G. (2007): Not so simple as good guys and bad guys. *Semantic prosody and the portrayal of people in the news*, 10th International Pragmatics Conference. Göteborg.
- Herring, S. C. (2003): Media and language change. Introduction. *Journal of Historical Pragmatics*, 4(1), 1-17.
- Jakobs, E.-M. & Perrin, D. (2008): Training of writing and reading. In: Rickheit, G. & Strohner, H. (eds.): *The Mouton-de Gruyter Handbooks of Applied Linguistics: Communicative competence*, vol. 1, 359-393. New York (Mouton de Gruyter).
- Lüdi, G. (2007): The Swiss model of plurilingual communication. In: ten Thije, J. D. & Zeevaert, L. (eds.): *Receptive multilingualism. Linguistic analyses, language policies and didactic concepts* (John Benjamins). 159-178.
- Perrin, D. (2006): *Medienlinguistik*. Konstanz (UVK).
- Perrin, D. & Ehrensberger, M. (2008): Media competence. In: Rickheit, G. & Strohner, H. (eds.): *The Mouton-de Gruyter Handbooks of Applied Linguistics: Communicative competence*, vol. 1. New York (Mouton de Gruyter).

¹⁵ Le site (www.medienlinguistik.net) a été lancé début 2006. Actuellement, il offre une introduction à nos concepts-clés théoriques et pratiques, ainsi que des tutorats et des cours d'entraînement, basés sur les données empiriques (relevées depuis 2002) ayant servi pour des recherches préliminaires au projet "idée suisse". Un deuxième moyen de diffusion est une publication classique (Perrin, 2006).

- Severinson-Eklundh, K. & Kollberg, P. (2001): Studying writers' revision patterns with s-notation analysis. In: Olive, T. & Levy, C. M. (eds.): Contemporary tools and techniques for studying writing. Dordrecht/Boston/London (Kluwer Academic Publishers). 89-104.
- Wyss, V. (2008): Das Doppelgesicht des redaktionellen Managements. "Heuchelei" in der Qualitätssicherung. In: Pörksen, B., Loosen, W. & Scholl, A. (eds.): Paradoxien des Journalismus. Theorie – Empirie – Praxis. Wiesbaden (VS).