

## Produire en urgence

Olivier Pilmis

► **To cite this version:**

Olivier Pilmis. Produire en urgence: La gestion de l'imprévisible dans le monde du journalisme. Revue française de sociologie, Presse de Sciences Po / Centre National de la Recherche Scientifique, 2014, 55 (1), pp.101 - 126. hal-01176823

**HAL Id: hal-01176823**

**<https://hal-sciencespo.archives-ouvertes.fr/hal-01176823>**

Submitted on 2 Nov 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## *Produire en urgence La gestion de l'imprévisible dans le monde du journalisme*

Olivier PILMIS

**Résumé.** Le travail journalistique est structurellement confronté à l'urgence. Contrairement à d'autres secteurs reposant sur un flux tendu, l'urgence n'y relève pas seulement des défaillances aléatoires du cycle de production : elle tient également à la nature même de la matière première, l'actualité, qui doit être traitée dans le contexte d'une organisation collective. À partir d'observations et d'entretiens réalisés au sein de la presse écrite, cet article étudie la manière dont l'urgence s'inscrit au quotidien dans la production journalistique. Il met en évidence, dans ce flux de produits uniques, les efforts de sérialisation et la mince possibilité de négociation de l'irréversibilité – inhérente aux procès industriels. La solution aux problèmes posés par l'urgence passe principalement par une gestion des stocks, qui souligne le rôle central et les ressorts de la prévision dans des situations où le contenu même du travail est marqué par l'incertitude.

**Mots-clés.** GESTION DE L'INCERTITUDE – PRÉVISION – URGENCE – JOURNALISME – ETHNOGRAPHIE

*« Peu de gens ont conscience qu'une production journalistique réellement bonne exige au moins autant d'"esprit" que n'importe quelle production savante, surtout du fait de la nécessité d'être produite sans délai, à la demande, et de devoir avoir une efficacité immédiate [...]. »*

Max Weber, « La profession et la vocation de politique », [1919] 2003, p. 152.

« Flash », « dernière minute », *breaking news*, « édition spéciale », etc., derrière des expressions variées, une même idée : mettre en évidence la réactivité de la presse, et mettre en scène l'urgence d'une activité journalistique où le jaillissement de l'Histoire interrompt en permanence l'écoulement paisible du temps. De nombreuses représentations littéraires et cinématographiques véhiculent cette image de rédactions de presse où les courses effrénées succèdent aux coups de fil impromptus, que ce soit pour célébrer les vertus du « quatrième pouvoir » ou dénoncer les ravages de la « chasse au *scoop* ». Les mythes professionnels du journalisme ménagent une place à « l'exploit quotidien », qui fait du journaliste confronté à l'« urgence » à la fois le témoin et le héros des soubresauts de l'actualité<sup>1</sup>. La presse présente des

1. Les termes « exploit quotidien » et « urgence » figurent comme entrées dans le dictionnaire des mythes journalistiques établi par Jacques Le Bohec (2000).

caractéristiques qui l'apparentent aux « métiers héroïques », par nature aux prises avec l'urgence et, parfois, le danger (Jeantet et Gernet, 2011). Au cœur du travail journalistique, l'urgence est régulièrement convoquée par les acteurs pour en magnifier les rudes mais nobles exigences, notamment à partir de l'exemple de la presse quotidienne. « Le journal est “fabriqué” contre la montre » (Padioleau, 1985, p. 217), car « l'information est un produit de consommation périssable qui doit être frais tous les jours » (Tuchman, 1978, p. 179). Aborder l'urgence dans le travail journalistique interroge les modalités de sa production.

Michael Schudson (1989b) remarque que ne voir dans les journalistes que des *gatekeepers* (White, 1950) revient à délaissier la question de la *production* de l'information pour ne l'envisager que « déjà là », restreignant le travail journalistique au seul exercice de sélection dans un flux de nouvelles. Il repère trois directions principalement empruntées par les travaux de sociologie de la production d'informations. La première, dessinant une « économie politique de la presse », envisage le résultat de ce processus à l'aune de la condition économique des entreprises de presse. Marquée dans le monde anglo-saxon par le *Manufacturing consent* d'Edward S. Herman et Noam Chomsky (1988), cette approche s'inscrit, en France, dans la lignée de l'analyse critique du champ journalistique proposée par Pierre Bourdieu (1996). Les pratiques professionnelles des journalistes (Accardo, 1995), ainsi que les mécanismes régissant certains secteurs de la presse, comme la presse économique (Duval, 2004) ou l'information médicale (Champagne et Marchetti, 1994), sont étudiées au prisme de l'hétéronomie d'un champ médiatique menacé par l'immixtion des logiques économiques.

Une deuxième approche, qualifiée de « culturologique », renvoie le travail journalistique au système de valeurs communément partagées au sein d'une société. Ce point de vue est, même tacitement, mobilisé dans les recherches qui explorent la connaissance qu'ont les entreprises de presse de leur lectorat ou de leur audience, ou qui entendent mettre au jour les catégories de perception qui permettent aux journalistes de mesurer la valeur d'une information. Si peu de travaux ont entrepris cette analyse systématiquement et à l'exclusion des autres approches, la conception « culturologique » participe souvent du regard porté sur le journalisme, comme dans les enquêtes de Gaye Tuchman (1978), de Cyril Lemieux (2000) ou, plus récemment, de Nicolas Hubé (2008) sur la Une<sup>2</sup> en tant que canal de captation du lectorat.

Enfin, un dernier axe de recherches se concentre sur « l'organisation sociale du travail d'information ». Celui-ci se déploie d'abord dans le sens d'un interactionnisme qui met l'accent sur la manière dont les informations parviennent à la connaissance des journalistes. La question des sources d'information devient alors un objet central (Schlesinger, 1992 ; Legavre, 1992 ; Bastin, 2008). Mais ces travaux replacent aussi le travail journalistique dans les organisations collectives qui instaurent une continuité de la production propre aux univers bureaucratisés et rationalisés<sup>3</sup>, que ce soit dans le contexte américain (Tuchman, 1978 ; Gans, [1979] 2004), anglais (Tunstall, 1971), français (Padioleau, 1985 ; Rozenblatt,

2. La « Une » désigne la première page d'un journal. En presse magazine, elle équivaut à la « couverture ».

3. Conformément à l'intuition qui fonde le projet d'enquête proposé par Max Weber au

début du xx<sup>e</sup> siècle (Bastin, 2001), selon laquelle les entreprises de presse demandent à être abordées comme des directions administratives bureaucratiques, de type industriel.

1995 ; Lagneau, 2010), allemand (Hubé, 2008) ou encore argentin (Boczkowski, 2010a). Ce texte privilégie cette dernière tradition de recherche et fait de l'urgence, et de la résolution des problèmes qu'elle pose, les portes d'entrée d'une étude de la production et des conditions de sa régularité.

Le décalage entre l'insistance sur cette urgence et sa place généralement modeste dans les analyses sociologiques l'institue en problème toujours déjà résolu. Ceci peut résulter de l'impression que dégagent, pour l'observateur, les rédactions de presse : si l'incertitude y domine, c'est pourtant bien souvent le calme qui y règne. Pour reprendre la distinction proposée par Paul Rozenblatt (1995), l'urgence, dans le cas du journalisme, est « constitutive de la rationalisation du travail », faisant du « travail en urgence » le régime normal de production journalistique. En revanche, « l'urgence dans le travail » définit une rupture induite par des aléas, telles des erreurs ou des pannes : elle est moins présente. À partir de l'exemple du journalisme, il est possible d'étudier la quotidianisation<sup>4</sup> du « travail en urgence » et de montrer comment elle impose de juguler « l'urgence dans le travail ». Il s'agit alors de porter le regard sur les formes de rationalisation opérant au sein des bureaucraties que sont les entreprises de presse.

Aborder l'espace des rédactions sous cet angle contribue à une sociologie des activités économiques qui considère le travail journalistique comme un processus de production ordinaire fragilisé par les imprévus, et dont il convient d'assurer la continuité. La perspective adoptée ici se distingue donc des approches qui envisagent l'incertitude au niveau des échanges, depuis les réflexions keynésiennes sur le rôle des conventions dans le fonctionnement des marchés financiers (Keynes, [1936] 2005) jusqu'aux recherches autour de la notion de « qualité » (Karpik, 1989 ; Stanziani, 2005). Plus généralement, l'incertitude au cœur des « mondes de production » caractérisés par Robert Salais et Michael Storper (1993) est souvent étudiée en articulation à la demande, *i.e.* aux nécessités de l'échange. L'incertitude marchande peut ainsi servir d'appui à des stratégies rationnelles de surproduction, observées par exemple dans les mondes de l'art et de la culture (Menger, 1989). Ces derniers ont également été mis à contribution pour l'étude de l'incertitude au sein même du travail, source alternativement de bonheur et de tourment, selon qu'elle est au principe d'une originalité heureuse ou de l'« angoisse de la page blanche ». L'incertitude se traduit au niveau de l'intimité d'une activité créatrice dont « le terme n'est ni assuré ni défini » et dont les nombreux exemples d'œuvres demeurées inachevées fournissent des illustrations (Menger, 2009, p. 8 ; chap. VI).

Si ce sentiment ambigu à l'égard de l'imprévisibilité se retrouve dans le secteur de la presse, il se distingue de celui des univers artistiques dans la mesure où l'incertitude n'est pas référée au jaillissement créatif d'un artiste, mais s'inscrit dans un cadre collectif et productif qui renvoie à la matière première utilisée. Formée de pans du réel, celle-ci est transformée au sein des rédactions, au gré de sa circulation entre les mains des rédacteurs, chefs de service, éditeurs, maquettistes, illustrateurs, etc. Surtout, puisque l'activité épouse les traits de la fluidité industrielle

4. Dans sa présentation de l'œuvre de Weber, Jean-Pierre Grossein (1996, p. 123-124) souligne que la traduction usuelle du concept webérien de *Veralltäglichen* par « routinisation » pose au moins deux problèmes : le premier est de faire porter sur cette notion une connotation péjorative absente sous la plume de Weber, le second est d'atténuer son opposition à une autorité charismatique qui se définit justement par son caractère extra-ordinaire, *i.e.* extra-quotidien. La traduction qu'il propose à son tour (« quotidianisation ») est ici privilégiée.

(Vatin, 1987, 2008), l'inachèvement et l'interruption de la production ne sont pas des options envisageables. La production présente certaines propriétés singulières, notamment parce qu'elle est orientée vers la fabrication régulière, parfois même quotidienne, de produits uniques. En donnant l'occasion de revenir sur la signification de l'urgence dans les univers industriels, le journalisme fournit une illustration d'un monde de production où les propriétés de la matière première et les contraintes temporelles inhérentes au procès de production rendent inévitable une quotidianisation de l'urgence. En ce sens, le journalisme, et plus encore le journalisme de presse quotidienne, constituent un lieu d'observation privilégié des modalités pratiques de maîtrise et de rationalisation des processus productifs. Cette analyse éclaire les arbitrages individuels en situation d'incertitude, en fonction des gains et, surtout, des coûts matériels et symboliques associés aux différents termes de cet arbitrage.

### ***Terrain et matériau***

Ce texte repose sur l'exploitation d'un matériau rassemblé à l'occasion d'observations ethnographiques au sein de rédactions de presse<sup>5</sup>. Outre qu'elle donne des clés de compréhension du travail journalistique tel qu'il s'exerce *in situ*, l'observation fournit des exemples concrets susceptibles de nourrir les entretiens, au-delà des récits consciemment enchantés ou délibérément catastrophistes que les journalistes adoptent régulièrement au moment d'aborder leur groupe professionnel et ses mutations. Ces observations ont été menées au sein de quatre rédactions différentes. Tout d'abord, un titre payant de presse quotidienne nationale (PQN) doté d'une rédaction « traditionnelle » (*print*) et d'une rédaction en ligne (*web*) : des observations systématiques, se traduisant par la prise de notes durant l'intégralité de journées de travail, ont été entreprises durant plus de trois semaines (en septembre-octobre 2010, puis en juillet 2011). Elles s'ajoutent à des observations plus ponctuelles. Cet exemple sert ici de fil conducteur à l'argumentation (il sera désigné comme *quotidien payant*).

Il est mis en regard de trois autres terrains : un titre gratuit de PQN, où voisinent aussi rédactions *print* et *web*, ainsi que plusieurs éditions locales (*quotidien gratuit*, deux semaines d'observation<sup>6</sup> en janvier 2011) ; un site internet d'informations générales *pure player*, *i.e.* non adossé à une rédaction « traditionnelle » (*site d'informations*, une semaine d'observation répartie en deux séries réalisées en août 2010 et juin 2011) ; et, enfin, un titre mensuel de presse spécialisée, dont le contenu se concentre sur l'actualité économique et sociale (*mensuel spécialisé*, dix jours d'observation entre octobre et novembre 2011).

5. Ce texte expose quelques résultats d'une enquête financée par une subvention de recherche du Département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS) du ministère de la Culture et de la Communication. Une version antérieure a été présentée dans le cadre du séminaire « Travail et activité » de l'université Paris-Ouest-Nanterre-La Défense. J'en remercie les participants et les organisateurs, et en particulier François Vatin, pour

leurs suggestions ; ainsi que les relecteurs anonymes de la *Revue française de sociologie* et Gwenaële Rot pour ses nombreux conseils lors de la finalisation du manuscrit.

6. La modulation de la durée d'observation a tenu essentiellement à la taille des rédactions, et notamment au nombre de services et de journalistes qu'elles accueillent et qui contribuent à en faire des univers de travail plus ou moins complexes.

L'analyse se fonde également sur l'exploitation d'entretiens auprès de membres de ces rédactions (rédacteurs, éditeurs, maquettistes, secrétaires de rédaction, rédacteurs en chef et directeurs de rédaction). Vingt-cinq entretiens ont été enregistrés ; d'autres, réalisés de manière informelle. Dans tous les cas, ils ont eu pour objectif de saisir la teneur du travail du journaliste en rédaction, à partir d'articles récents, de discussions observées, etc.

## Headlines et deadlines : l'urgence de produits uniques

La rareté du temps est une caractéristique transversale à l'économie : elle contribue même à dessiner l'objet de la science économique selon la définition classique qu'en a donnée Lionel Robbins (1945, p. 15). Dans le cas de la presse, la continuité de la production propre aux espaces bureaucratisés et rationalisés se heurte aux impératifs de production de l'information. Les échéances naissent de la dualité des titres de presse, qui sont à la fois des « entreprises de presse » soumises à des impératifs commerciaux et aux nécessités de la fabrication physique et à la distribution des journaux, et des « organisations d'actualité » qui, elles, abritent un travail par nature non routinier (Tunstall, 1971). L'« entreprise de presse » impose à l'« organisation d'actualité » des délais et des impératifs par définition rigides, qui conduisent à un rationnement du temps jusqu'à en faire une ressource chroniquement rare. Dépeindre le journalisme comme régi par l'urgence, c'est mettre l'accent sur un nombre finalement réduit de ses propriétés.

L'absence de routine propre à l'univers de l'information est en premier lieu liée à des principes de production qui, à l'instar des secteurs artistiques ou culturels, s'apparente à une économie de produits uniques<sup>7</sup> : la répétition des épisodes productifs n'aboutit pas à une identité des produits. La diversité de la production s'envisage d'abord par le jeu de la comparaison entre différents titres. Les mécanismes qui président au fonctionnement du champ médiatique imposent un rapport aux concurrents qui mêle similitudes et divergences. Chasse aux *scoops* et circulation circulaire de l'information (Bourdieu, 1996) coexistent. Il s'agit de se démarquer de la concurrence tout en conservant un fond d'uniformité, de mettre en évidence l'identité et la ligne éditoriale d'un titre de presse sans courir le risque d'être « dépassé par la concurrence »<sup>8</sup> (Lemieux, 2000). Cet impératif de variété s'exprime ensuite au niveau des différentes livraisons d'un même journal, d'un même magazine ou d'une même revue qui doivent être reconnues comme uniques par le lecteur – singularité de chacune dans une identité commune. Chaque nouveau produit se distingue des précédents, notamment au niveau de la Une ou

7. L'expression « produits uniques » (Drucker, 1957, p. 104-116) nous semble plus appropriée que celle de « prototypes » pour décrire les principes spécifiques de la production dans ces secteurs économiques, dans la mesure où ce dernier terme renvoie communément à un modèle précédant une production en série. Les spécificités de telles économies, désignées comme prototypiques, ont notamment été soulignées par Andy B. Anderson et Robert R. Faulkner (1987), Denise Bielby et William T. Bielby (1999) ou encore Pierre François (2004),

à partir d'exemples artistiques qui en constituent les illustrations les plus pures.

8. Les concurrents « pertinents » varient selon les titres, en fonction de leur position dans le champ médiatique (plus ou moins grand prestige d'un titre qui, également, peut être plus ou moins généraliste ou spécialisé, s'adresser à telle catégorie de la population plutôt qu'à telle autre, etc.), mais aussi selon les rubriques au sein d'un même titre. Lors des conférences de rédaction, certains titres sont ainsi abondamment discutés et scrutés, et d'autres totalement passés sous silence.

de la couverture qui, autant que la date, en définissent l'*unicité*. Évoquant la logique présidant au choix d'un titre, un membre de la rédaction du *quotidien payant* rappelle ainsi qu'une règle tacite stipule qu'une manchette<sup>9</sup> ne peut être employée dans les cinq années qui suivent sa dernière utilisation<sup>10</sup>.

L'unicité de la production journalistique ne se conçoit pourtant pas seulement comme la conséquence du fonctionnement d'un secteur au sein duquel, à la manière des arts, la nouveauté est une valeur cardinale ; ni comme la simple manifestation de mécanismes économiques privilégiant la concurrence par la qualité, et donc par l'originalité. Elle est le corollaire de la matière première qui alimente le processus productif, dans une certaine mesure imprévisible mais qui brosse les contours de la production : ce qui se lit dans un journal dépend de « ce qui s'est passé récemment » (l'actualité ou « actu »). Dépêches, nouvelles et informations irriguent quotidiennement les rédactions de presse et reflètent d'innombrables événements, proches ou lointains, anecdotiques ou dramatiques, dans des domaines multiples. Sous la forme d'un flux, et notamment celui que représentent les « fils » des grossistes en information brute que sont les agences de presse, les événements nourrissent le travail journalistique. Celui-ci repose alors pour partie sur l'inscription, dans le quotidien d'une organisation et d'un collectif de travail, de phénomènes qui, par définition, marquent des ruptures. À l'inverse des sciences sociales, qui se focalisent sur les régularités et les structures et sont gênées à ce titre par de telles césures, le journalisme est un discours qui, par vocation, fait fond sur l'événement (Bensa et Fassin, 2002). Que les trains arrivent à l'heure n'est pas une information, leur déraillement si : pour transposer l'expression anglo-saxonne, il n'est d'information que le jour où c'est le facteur qui mord le chien, et non l'inverse<sup>11</sup>. Dans cette perspective, l'information naît de ruptures et le matériau que traitent les journalistes est marqué par une forte *imprévisibilité*, inhérente à sa nature « événementielle ». Unicité et imprévisibilité, au cœur de l'activité des « organisations d'actualité », entrent en conflit avec les caractéristiques des « entreprises » de presse.

Au-delà des propriétés du produit, l'urgence naît, enfin, du processus de production lui-même, et des délais et horaires qu'il met en place. Quelle que soit sa périodicité, l'activité d'un titre de presse est soumise à une double contrainte. Spatiale d'abord, en raison des limitations physiques d'un journal qui ne compte jamais qu'un certain nombre de pages dont chacune ne peut accueillir, au maximum, qu'une quantité définie de signes<sup>12</sup>. Temporelle ensuite, à travers le

9. La manchette désigne le principal titre de la Une, et reprend généralement l'information jugée la plus importante.

10. Entretien informel avec un journaliste « Culture », *quotidien payant*, 17 septembre 2010.

11. « When a dog bites a man, that is not news, because it happens so often. But if a man bites a dog, that is news. » L'origine exacte de cette expression bien connue dans les rédactions est disputée.

12. La presse en ligne semble, à première vue, le lieu du relâchement d'une contrainte propre à la presse imprimée (Datchary, 2010) : le respect impératif d'un nombre de signes par les journalistes n'y guide pas aussi fermement leur activité. Comme l'ont mis en évidence les

observations réalisées au sein de sites de presse en ligne, la prise en compte des « formats de production » (Lemieux, 2000) n'en est toutefois pas absente. Ils sont définis par le temps que le lectorat peut, aux yeux de la rédaction, raisonnablement consacrer à la lecture : la contrainte physique y est retraduite dans les termes de la contrainte temporelle que rencontre le lecteur. Aux yeux de l'un des responsables du *site d'informations*, un article « trop long » a de fortes probabilités d'être abandonné en cours de lecture, ce qui signe un échec éditorial et, pour autant que le financement repose sur les recettes publicitaires, commercial (observation et entretien, *site d'informations*, 24 juin 2011).

moment fatidique d'achèvement du cycle d'activité qu'est le « bouclage », instant de cristallisation de la production journalistique qui accompagne théoriquement l'émission de « bons-à-tirer » et l'envoi aux imprimeurs. Se joue alors la confrontation, voire la contradiction, des nécessités éditoriales et des contraintes de fabrication. La lutte contre le retard dans la production est particulièrement apparente dans le cas des quotidiens. Mais elle se retrouve dans des termes similaires au sein des rédactions où la production est plus espacée, jusqu'au mensuel spécialisé.

Qu'il corresponde à un « vrai stress » ou à un « final ramassé »<sup>13</sup>, le respect des délais associé au bouclage est un impératif de l'activité journalistique. L'heure limite d'envoi aux imprimeurs est un repère qui ne peut être indéfiniment repoussé, si bien que son approche impose une précipitation de l'activité, dans les différentes acceptions du terme. Lorsque des journalistes évoquent des situations d'urgence, ils en font le résultat de la conjonction de trois phénomènes : irréversibilité, unicité et, surtout, imprévisibilité. Un journaliste du service politique du *quotidien payant* le rappelle à partir d'un cas précis :

« Un exemple personnel où j'étais de permanence la veille de Noël 2009. Il nous tombe... c'était quoi ? C'était un arrêt du Conseil constitutionnel : une partie d'une loi qui se foutait en l'air, un truc de merde, qui tombe à 20 h 30 quoi ! [...] On s'est pris vingt minutes pour savoir ce qu'on faisait et comment, avec le directeur de la rédaction de permanence. On se met sur le papier... Là, on est dans le chaud chaud ! J'ai écrit le papier avec le petit jeune qui était à l'édition. Moi, j'étais en train de faire le papier, et lui il était en lecture seule derrière. Ils étaient deux : il y en avait un qui réfléchissait au titre, et l'autre qui prenait la dernière version et qui repérait les trucs, et ils m'ont fait une correction d'enfer. On a fait comme ça un papier qui est arrivé 5-10 minutes avant le bouclage. On était contents. Et le lendemain, au comité de rédaction, ils n'en revenaient pas, quoi. Mais on fait cela très souvent. [...] Ça se fait régulièrement au service « Étranger » quand ils ont un truc qui tombe. Nous, en « Politique », on peut changer à la dernière minute des trucs, c'est un des grands classiques du quotidien. Là, je prends cet exemple parce qu'il m'est monté à la tête et j'étais dedans, donc je m'en rappelle, mais on le fait toutes les semaines hein ! Pas forcément tous les jours. » (journaliste, service « Politique », *quotidien payant*, 24 septembre 2010.)

Toujours présente au sein des rédactions, une telle menace fait courir certains risques à la production journalistique. Si elle demeure une catégorie de pensée que les acteurs mobilisent pour décrire leur activité ou défendre leurs intérêts au sein d'une rédaction, l'urgence est toutefois régulièrement domestiquée au sein des rédactions de presse. Souvent présentées en tant que potentialités, ses conséquences néfastes ne s'actualisent qu'épisodiquement.

## **Négocier l'unicité et l'irréversibilité de la production : préfabrication et report de la fabrication**

Si l'urgence tient de manière décisive à la conjonction de trois aspects de la production, lutter contre elle suppose d'en desserrer au moins un. La récurrence de certaines formes journalistiques dans les colonnes des journaux représente une

13. Ces deux expressions sont employées respectivement par un éditeur du *quotidien gratuit* (entretien du 26 janvier 2011) et le secrétaire général de la rédaction du *mensuel spécialisé* (entretien du 4 novembre 2010) pour décrire la période du bouclage.



manière de contrecarrer l'unicité des produits journalistiques en en sériant la production. La préfabrication est une solution mobilisée dans la presse. Elle s'incarne en particulier dans les « formats » (Gans, [1979] 2004 ; Schudson, 1989a ; Lemieux, 2000). Ceux-ci peuvent renvoyer à l'espace physique dont dispose un article, évalué selon les cas en nombre de signes, de feuillets<sup>14</sup> ou de pages. Un type d'article particulier (désigné localement comme « repère », « encadré », « cadrage », « express », etc.) est généralement associé à un format déterminé – une longueur, une disposition, mais aussi un ton ou une écriture. Gabarits et formes narratives guident l'activité des journalistes et forment un répertoire de solutions au sein duquel puiser. Au sein du *quotidien gratuit*, une « bible des gabarits » récapitule ainsi le « calibrage des éléments de maquette récurrents ». Pour les pages d'actualité, par exemple, ce document présente 68 gabarits différents, correspondant chacun à une disposition particulière des éléments composant une page (colonnes de brèves, articles, illustrations, etc.). Il expose également 24 déclinaisons possibles de la Une. Réponses préexistantes à des questions quotidiennes, les formats sont aussi l'objet régulier de discours critiques de la part des journalistes. Dénoncés ou moqués comme menant à un formatage du travail et, finalement, de la pensée, les formats, et notamment leur taille, sont l'objet d'une lutte entre rédacteurs et secrétaires de rédaction qui manifeste les limites de la préfabrication aux yeux des acteurs.

#### ***Rire des contraintes dans le travail***

Les murs des services du *quotidien payant* sont parfois ornés de feuilles de format A4, qui reprennent le logo du journal, de manière à en rappeler la Une, et affichent une remarque de l'un des membres du service, érigée en « citation du jour ». Outre les blagues à usage interne et les commentaires humoristiques de l'actualité, plusieurs d'entre elles portent sur certains aspects du travail et, en particulier, sur les contraintes que font peser les formats. Pour un journaliste ayant bénéficié, me dit-on, d'une colonne à l'allure inhabituelle : « C'est pas une forme que j'ai, c'est un string. » Un autre : « Pourquoi couper quand on peut bourrer ? » Un troisième : « Je suis à 4 500 et j'ai pas encore commencé. » Un quatrième : « 1 800 signes, c'est un *haïku*. » Et ainsi de suite. (*quotidien payant*, observations de septembre 2010.)

La mise en série semble plus évidente encore quand elle s'accompagne de la répétition de certains sujets, désignés par le terme « marronniers » (parce qu'ils « refléurissent » annuellement) : courses de Noël, départs en vacances, épreuves de philosophie du baccalauréat, etc. Il est alors possible de se fonder sur des recettes déjà éprouvées. La sérialisation n'en demeure pourtant pas moins interdite à un journalisme qui, par nature, repose sur la nouveauté, même relative. Malgré la préfabrication et la répétition, répliquer à l'*identique* les articles des années précédentes est impossible, ce qui marque une limite à la production en série. La presse rappelle alors à certains égards l'industrie automobile, qui marie dans une même organisation différents principes de production : la production standardisée, à partir d'une poignée de modèles de base, et les principes de fabrication de produits apparemment uniques, à travers l'adaptation de ces modèles, par des jeux d'options, à la demande exprimée par chaque consommateur (Drucker, 1957).

14. Un feuillet est une unité typographique correspondant à 1 500 signes (espaces compris).

De même, l'irréversibilité du processus productif n'est pas parfaite. Le bouclage impose comme terme au travail une heure qui peut, dans certains cas et sous certaines conditions, être négociée. La gestion des erreurs, des imprévus ou des incidents qui émaillent les étapes de l'activité, et en particulier les dernières, met en jeu la coordination entre la rédaction et les imprimeurs. Un appel téléphonique peut suffire à repousser la fabrication physique du journal. L'utilisation des outils d'allègement de l'irréversibilité n'est cependant pas sans coûts. Ces derniers sont tout d'abord directs, à travers les frais supplémentaires induits par une fabrication retardée. Aux termes des contrats commerciaux établis entre titres de presse et imprimeries, un retard dans la transmission des pages du journal suppose le paiement de pénalités. Le caractère effectif de ce surcoût, et donc la réalité de la menace qu'il fait peser sur les entreprises, dépend pour partie de l'ancienneté et de l'intensité des relations économiques nouées entre imprimeurs et entreprises, conformément aux résultats classiques de la théorie des coûts de transactions (Williamson, 1981 ; Lorenz, 1996). Les coûts directs sont plus systématiquement supportés quand des changements tardifs impliquent la destruction de plaques d'impression gravées par les imprimeurs<sup>15</sup>. L'allègement de l'irréversibilité productive s'articule alors à un calcul mettant en équivalence la « valeur » d'une information et le coût monétaire de son intégration dans les colonnes du journal. Les coûts de la réversibilité sont également indirects, via la baisse des ventes si l'intégralité du lectorat ne peut être atteint<sup>16</sup>. La distribution d'un journal suppose en effet la réalisation de deux opérations chronophages : l'impression et la livraison. Le report de l'impression peut dans ce cadre signifier une réduction du tirage, la diffusion d'exemplaires incomplets, voire, dans le pire des cas, le renoncement à la distribution du journal.

### ***Un bouclage à 22 h 30 ou à minuit ?***

Passé 22 heures, ne restent plus dans la rédaction qu'une demi-douzaine de personnes, chargées aujourd'hui du bouclage. L'éditrice en chef me dit que le bouclage n'a lieu « que formellement » à 22 h 30, mais que le journal peut être adressé à l'imprimeur jusqu'à minuit : les pages envoyées peuvent toujours être « rattrapées » tant que l'impression n'est pas commencée. Il est même possible d'agir plus tardivement encore : « Tout se passe contractuellement de toute manière. » Le mécanisme des première et deuxième éditions le rend possible, mais les exemplaires les plus complets, imprimés le plus tard, sont alors surtout disponibles dans les kiosques parisiens. Enfin, il est possible de suspendre l'impression auprès des cinq centres d'impression en France, « ce qui est important s'il y a vraiment une nouveauté ». (*quotidien payant*, observation du 15 septembre 2010.)

15. Le responsable de la production au sein du *quotidien gratuit* évalue le coût d'une plaque (une double page négociée auprès d'un imprimeur) à 1 500 € (entretien du 24 janvier 2011). La « production » désigne la dernière étape du processus éditorial et comprend notamment la réalisation d'une ultime vérification des pages (alignement des colonnes, qualité de l'impression et/ou de l'affichage des photos, etc.) et l'envoi des pages aux imprimeurs.

16. La baisse des ventes a des répercussions économiques sur les deux canaux qui correspondent à la dualité du marché qui se répartit entre un marché publicitaire et un marché du lectorat (selon des modalités propres à chaque titre et pouvant aller jusqu'à l'exclusivité de l'une des deux ressources). Un titre de presse présente ainsi généralement une double offre, d'informations et d'espace commercial, s'adressant à une double demande, de lecteurs et d'annonceurs (Le Floch et Sonnac, 2005).

Dans le cas de la presse imprimée, lever l'obstacle de l'irréversibilité représente un ultime recours coûteux et risqué. L'émergence d'une presse en ligne modifie en apparence ce tableau. La question du bouclage ne s'y pose pas avec la même rigueur, en raison de l'absence de contraintes d'impression et de distribution. La publication est progressivement passée d'une logique quotidienne, caractérisée par la mise en ligne de l'ensemble du contenu journalistique à un moment particulier de la journée, généralement en matinée, à une autre, pluri-quotidienne, marquée par l'actualisation des informations au long de la journée (Boczkowski, 2010a). La « production continue d'informations », qui contribue à muer le « cycle temporel présidant à la production de l'actualité » en un « cycle erratique et sans fin » (Klinenberg, 2000, p. 69), tient aux propriétés du lectorat de la presse en ligne, largement composé d'actifs consultant les informations depuis leur lieu de travail à plusieurs moments de la journée<sup>17</sup>. Les possibilités d'actualisation et de mise à jour d'un site offrent l'occasion de rectifier et de modifier un article, comme celui qu'un journaliste du *site d'informations* a consacré à la Haute autorité pour la diffusion des œuvres et la protection des droits sur internet (Hadopi) :

« Il y a un côté très kiffant des infos que tu peux enrichir dans la journée. Moi, j'avais fait un truc, qui est totalement anecdotique... Comme je couvre Hadopi, à un moment, quelqu'un sur Twitter ou sur un blog très obscur un dimanche soir, dit : "Mais, regardez le logo de l'Hadopi, ils l'ont piraté sur tel truc parce que c'est une police de caractères (moi, je suis typographe) qui a été créée par tel mec, uniquement pour France Télécom en telle année, et ils sont allés se servir." Donc, si tu veux, le lundi, tu fais un petit papier où tu appelles l'Hadopi qui dit "Non, pas du tout." Ensuite, tu l'enrichis parce que tu vois que d'autres blogs, d'autres journalistes travaillent là-dessus et relèvent des anecdotes. Moi, j'ai contacté, je crois par Facebook, le créateur de la typo qui m'a dit : "Ouais, c'est vrai. C'est ça." Donc, j'ai pu avoir la feuille avec cette typo telle qu'il l'avait créée. Donc, tu enrichis le papier. Ensuite, tu vas sur le site de l'Hadopi, tu vois qu'ils viennent de changer la typo de leur logo, donc tu le mets. Et puis, ils disent : "Oui, mais c'est un projet, c'était un brouillon qu'on a créé il y a une semaine." Tu vas sur le site de l'Institut de la propriété industrielle et tu vois qu'ils ont déposé cette marque et ce logo un an plus tôt. Donc, tu le mets, etc., tu fais des captures d'écran, et tout. [...] Il y a un côté, pour toi, jubilatoire parce qu'à chaque fois, tu rajoutes un truc. C'est vraiment marrant. » (journaliste, *site d'informations*, entretien du 8 octobre 2010.)

Publié initialement à 12 h 42, l'article sur Hadopi a ensuite été l'objet de trois ajouts le même jour, respectivement à 13 h 55, 14 h 40 et 20 h 30. L'absence de bouclage au sens de la presse imprimée suscite un cycle de production assez paradoxal : moins marqué par l'irréversibilité à la faveur des rectifications qu'il est possible d'apporter à un article, dépourvu des nécessités de la fabrication physique, il peut être raccourci par la publication accélérée des textes. L'amoin-drissement de l'urgence, au sens que lui donnent les journalistes de presse imprimée, s'accompagne d'un accroissement de la rapidité de la mise à disposition du public. L'opportunité de revenir en arrière pour corriger ou amender des

17. La presse en ligne est alors décrite comme *news at work* (Boczkowski, 2010b). Les logiciels de *monitoring* dont disposent les rédactions en ligne (*Google Chart Tools* ou encore *Chartbeat*) mettent en évidence un relatif étalement de la consommation de la presse en ligne au long d'une journée (*observations, quotidien gratuit et quotidien payant*).

articles qui ne sont plus gravés dans le marbre modifie les contours de l'urgence plus qu'elle ne la fait disparaître.

## « Chaud » et « froid » : les catégories cognitives du journalisme

Contourner les contraintes posées par l'unicité des produits ou l'irréversibilité qui marque le bouclage est donc une entreprise délicate qui, dans un cas, heurte les spécificités du travail journalistique et, dans l'autre, la nécessité éditoriale et commerciale de la diffusion auprès du lectorat. *In fine*, le contrôle de l'urgence repose principalement sur la gestion en amont de l'imprévisibilité du matériau qui alimente la production journalistique. Celle-ci mobilise en premier lieu les catégories cognitives et les classifications professionnelles à partir desquelles les journalistes appréhendent les événements, leur accordent une plus ou moins grande importance et rendent leur traitement plus ou moins incontournable. Adoptant une démarche anthropologique, G. Tuchman (1973) souligne les principes de « di-vision » qui sont au centre du travail journalistique, et qui permettent de qualifier les événements<sup>18</sup>. Une première opposition, fondamentale, distingue l'actualité « chaude » de l'actualité « froide ». Définir des critères *a priori* à partir desquels établir une taxinomie infaillible est difficile, voire impossible : « chaud » et « froid » sont davantage des catégories pratiques que théoriques, qui reviennent de façon lancinante dans le discours indigène pour qualifier certains sujets et articles<sup>19</sup>. Elles orientent l'activité journalistique et forment le socle sur lequel s'établissent les hiérarchies au sein du flux d'informations. Les agences de presse contribuent à construire le caractère événementiel d'un fait en optant pour une certaine qualification (« flash », « urgent », « bulletin », etc.) plutôt qu'une autre (Lagneau, 2010). Elles orientent ainsi les jugements que les journalistes portent sur lui en le définissant comme plus ou moins urgent. Les rédactions ne sont pas autonomes du reste du champ journalistique : au contraire, elles s'inscrivent largement dans une division du travail. En isolant des degrés de nécessité du traitement, l'établissement d'une dichotomie entre nouvelles « chaudes » et « froides » participe à la rationalisation de la production journalistique.

Partagées par l'ensemble de la communauté journalistique réunie dans un titre de presse à la faveur de la socialisation professionnelle des écoles de journalisme et de la fréquentation de la rédaction elle-même, ces catégories sont au cœur de la naturalisation des jugements sociaux, opération d'occultation, qui fait du traitement journalistique l'émanation « naturelle » des propriétés internes ou objectives d'un événement. Elles assurent la convergence des jugements des journalistes. Dans de telles circonstances, la modification de la hiérarchie de l'information dans les colonnes du journal du lendemain ne suscite généralement ni récrimination, ni incompréhension, ni même discussion. Elle est au contraire l'occasion de

18. Dans un article éclairant sur la lutte pour l'imposition des principes légitimes de découpage du monde social, et sur l'articulation entre logiques scientifique et pratique qui sous-tendent la définition d'une frontière, P. Bourdieu (1980, p. 65) fait du « principe de di-vision, un acte magique, c'est-à-dire proprement social, de *diacrisis* qui introduit

par décret une discontinuité décisive dans la continuité naturelle (entre les régions de l'espace mais aussi entre les âges, les sexes, etc.) ».

19. G. Tuchman (1973, p. 114) renvoie ainsi les deux catégories « chaudes » et « froides » respectivement aux nouvelles « importantes » et « intéressantes ».

réaffirmer son adhésion aux principes communs de cotation et d'évaluation de l'actualité (Lester, 1980). L'opposition entre « chaud » et « froid » permet de classer les informations et de définir en leur sein un ordre de priorité. Ceci est d'autant plus vrai qu'il est possible d'isoler différents degrés de « chaleur », *i.e.* d'importance, d'une information. Plus une information est « chaude », voire « brûlante », plus elle doit faire l'objet d'un traitement rapide, compte tenu des qualités qui lui sont prêtées au sein de la rédaction. « Chaud » et « froid » décrivent aussi bien les deux membres d'une dichotomie que les deux pôles à partir desquels dessiner un *continuum*. C'est notamment ce qui oriente les réunions au sein du *quotidien payant* au cours desquelles les différents sujets proposés sont évalués à l'aune de l'impératif de variété, de la recherche d'originalité et de la nécessité plus ou moins grande d'une publication sans tarder.

### « Événement ? »

Comme tous les jours, la conférence de rédaction débute à 10 h. Autour d'une grande table sont assis les chefs de service et les responsables de la rédaction, quelques journalistes assistent à la conférence de rédaction debout ou assis le long d'un mur. Après un retour sur les points positifs et négatifs du journal « d'hier » (celui en kiosque au moment où se déroule la réunion), l'un des responsables de la rédaction lance à la salle, comme tous les jours : « Événement<sup>20</sup> ? ». Le chef du service « Société » propose un sujet sur le micro-logement. Il passe la parole à son auteur, qui en expose le contenu avec force détails. Le chef du service conclut en précisant, c'est un « sujet à nous<sup>21</sup> ». Le responsable du service « Économie » précise que le reportage qu'il entend défendre, sur les *sweatshops*, est également un « sujet à nous ». Le chef de la rubrique « Étranger » évoque le Sommet européen qui a lieu au même moment. Le sujet est écarté lorsque l'un des responsables de la rédaction remarque que plusieurs Unes récentes ont été consacrées à ce thème. La discussion se poursuit jusqu'à ce que le directeur de la rédaction prenne la parole : « Moi, je ferais le truc éco... les *sweatshops*. » L'un des motifs qu'il invoque est la nécessité de le publier au plus tôt. « Le micro-logement aussi, ça fait longtemps qu'on l'a », objecte le chef du service « Société ». On tranche néanmoins en faveur des *sweatshops*. Le micro-logement est réservé pour le lendemain. La réunion s'achève un peu avant 11 heures. À 11 h 30, on apprend que des Français travaillant pour Areva ont été enlevés au Niger. Il est presque aussitôt acquis, sans discussion, que ce sera là l'événement du lendemain. Les autres sujets sont reportés aux jours suivants. (*quotidien payant*, observation du 16 septembre 2010.)

L'association indigène entre « chaleur », « urgence » et « événementialité » peut faire l'objet d'utilisations stratégiques, pour contester les hiérarchies symboliques au sein d'une rédaction. Assis sur le prestige accordé à son objet, l'influence dont bénéficie une rubrique s'exprime lors des conférences de rédaction, au cours desquelles les services sont mis en concurrence pour l'obtention de la Une. Certains éprouvent davantage de facilité à faire valoir l'importance des sujets qu'ils traitent, et donc la nécessité de leur accorder la meilleure exposition

20. L'« événement », ou « ouverture », désigne le sujet qui occupe les premières pages d'un journal ou d'un magazine. Il correspond généralement à l'information la plus importante, annoncée à ce titre en Une.

21. Un « sujet à nous » désigne un ou plusieurs articles qui concluent des enquêtes ou reportages généralement menés à l'initiative d'un ou plusieurs journalistes de la rédaction.

possible : celle dévolue aux « événements ». Mettre en scène le caractère particulièrement « chaud » d'un sujet contribue à remettre en cause cet ordre établi. La hiérarchie symbolique entre les services se heurte alors à celle, perçue comme objective par les acteurs, définie par la « chaleur » des sujets, et qui implique une plus ou moins grande urgence à les publier. Un changement éditorial, survenu au sein du *quotidien payant*, manifeste ces différentes logiques : l'argument de l'urgence joue un rôle important dans la décision, tardive, de transférer la Une du service « Économie » au service « Culture », prise de surcroît en dehors des moments habituels de délibération, et suscitant pour cette raison le courroux du responsable du service « Économie ».

### À la Une : CAC 40 ou Larry Clark ?

Au cours de la conférence de rédaction, le responsable du service « Économie » signale d'emblée que « c'est le bon jour pour le CAC 40. [...] C'est un truc à nous sur lequel on bosse depuis plus d'un mois. Mais on a une accroche d'actu<sup>22</sup> idéale aujourd'hui ». Le chef du service « Culture » propose quant à lui de traiter une exposition autour de l'œuvre du photographe Larry Clark, interdite aux moins de 18 ans. Le vrai sujet serait « les ligues de vertu et la nouvelle morale », supposant une collaboration avec le service « Société ». Au terme de la réunion, l'affaire n'est pas clairement tranchée. Je n'apprends que plus tard que le sujet sur le CAC 40 a eu gain de cause. En début d'après-midi, un conciliabule se tient dans le bureau du directeur de la rédaction entre celui-ci, ses adjoints et le chef du service « Culture ». À 16 h 30, j'apprends que la Une sera finalement consacrée à Larry Clark : la décision a été prise un peu avant 15 h. Le dossier « CAC 40 » doit apparemment paraître la semaine suivante, à une date indéterminée. Vers 19 h 30, je croise l'un des directeurs adjoints de la rédaction, en train d'essuyer la colère du chef du service « Économie ». Celui-ci lui reproche très vivement de les avoir « trompés » en leur « retirant sans aucune raison » un événement sur lequel ils ont beaucoup travaillé. Plus tard, le directeur de la rédaction me justifie ce revirement tardif : « Éditorialement, c'est mieux. Commercialement, c'est mieux. Ça correspond à l'identité du journal. Et il faut le faire pour l'ouverture de l'exposition, ça sert à rien de se réveiller après. » Il m'indique que « ceux d'Éco ont très bien compris », notamment parce que leur dossier « passe demain ». Le sujet sur le CAC 40 fera en effet la Une, mais un mois plus tard, le 10 novembre. (*quotidien payant*, observation du 6 octobre 2010.)

Au cours de l'enquête, aucune autre situation de renversement des décisions prises en conférence de rédaction, sans irruption d'une actualité extérieure, n'a été observée. C'est justement ce qui suscite la colère du chef du service « Économie » face à une rubrique « Culture » ayant réussi à convaincre de la nécessité impérieuse de traiter *ce jour-là* de l'exposition. Le rappel, fréquent au cours des jours suivants, du net surcroît des ventes par rapport à l'habitude (l'indicateur de « +18 % » est celui qui circule le plus) peut être considéré comme une justification *a posteriori* visant à mettre fin à toute polémique<sup>23</sup>.

22. Par « accroche d'actu », on désigne un événement particulier qui justifie d'évoquer, et parfois d'exhumer, une information, un sujet ou un article.

23. Cet exemple montre par ailleurs les limites d'une conception économique d'une presse répondant à une demande. Même si ses

contours sociodémographiques sont connus, ses attentes ne peuvent être qu'anticipées. Les chiffres des ventes ne confirment et n'infirmant la validité des décisions qu'*a posteriori*, quand bien même ils permettent de savoir que, de manière générale, « tel type » de sujet « marche bien ».

Les perturbations du cycle de production sont généralement la conséquence des ruptures dont certains faits sont porteurs. Toutefois, durant l'enquête, les événements conduisant à ce type de bouleversements (et à une modification de la Une) ont été peu nombreux : une polémique entre le gouvernement français et la commissaire européenne Viviane Reding (15 septembre 2010), une prise d'otages au Niger (16 septembre 2010), des attentats à l'aéroport de Moscou (24 janvier 2011) ainsi qu'à Oslo et sur l'île d'Utoya (22 juillet 2011). Cette relative rareté fait écho au jugement de l'une des secrétaires de rédaction du *quotidien payant*, pour qui « c'est quand même peu fréquent qu'un événement surgisse comme ça, sans prévenir<sup>24</sup> ». Herbert J. Gans ([1979] 2004, p. 88) en propose une mesure en signalant que les deux tiers des récits publiés en 1973 dans le *New York Times* et le *Washington Post* avaient été anticipés. La prévision représente un second moyen de lutter contre l'imprévisibilité, par lequel il s'agit non pas de composer avec elle, mais bien de la réduire, de quotidianniser les ruptures événementielles. Le rôle de l'anticipation interroge généralement la nature même des événements auxquels les journalistes sont confrontés.

## L'« événement » en question : risque et incertitude du matériau journalistique

Les colonnes des journaux sont occupées par des événements que la vieille distinction knightienne entre risque et incertitude permet de typifier. Frank Knight (1921) distingue le risque de l'incertitude selon qu'il est possible ou non de le probabiliser. Appliquée au monde du journalisme, cette taxinomie permet de repérer des événements qui surgissent *ex nihilo* – incertains à ce titre – et d'autres qui, au contraire, sont certains mais dont le contenu demeure pour partie inconnu – ils sont donc risqués. Tandis que la survenue d'un accident ferroviaire est incertaine, la date d'une élection est dévoilée de longs mois à l'avance, et s'il faut attendre le terme du scrutin pour en connaître le résultat, il est possible de construire des probabilités quant à sa teneur<sup>25</sup>. Les événements incertains ne peuvent être anticipés, contrairement à ceux, risqués, qui ouvrent la possibilité à l'inscription précoce à l'agenda médiatique (Tuchman, 1973). La prévision est ainsi une dimension centrale de l'activité des rédactions : elle favorise la production journalistique en extirpant l'urgence. Elle ne repose pas seulement sur les représentations des individus qui peuplent les rédactions, mais aussi sur un ensemble d'opérations et de dispositifs qui contribuent à quotidianniser l'imprévu en l'intégrant dès que possible à un fonctionnement bureaucratique ordinaire. Les séances de programmation s'ajoutent aux conférences de rédaction et aux réunions d'édition et de Une pour scander la vie d'un quotidien.

24. Secrétaire de rédaction, *quotidien payant*, entretien du 15 septembre 2010.

25. L'attention prêtée par les journalistes aux sondages, voire leur coproduction par des rédactions, si elle permet de comprendre la

proximité entre leurs catégories respectives d'interrogation et de classement (Bourdieu, [1971] 1984 ; Champagne, 1990, p. 134-140), peut aussi s'envisager dans la perspective d'une entreprise d'anticipation des événements.

### *L'actualité de la semaine prochaine*

La réunion de prévision a lieu le jeudi à 16 h. Elle rassemble l'un des directeurs adjoints de la rédaction (DAR), la plupart des chefs de service, et quelques autres. En attendant les participants, qui arrivent en ordre dispersé, le DAR se renseigne auprès de la responsable « Médias » des rumeurs de vente d'un quotidien national. Après un rapide échange, il conclut en remettant la question à plus tard : « Ok, sauf si [tes sources] t'ont menti, c'est pas dans les deux semaines. »

Au cours de la réunion, les sujets et les dates s'enchaînent vite, s'entrechoquent parfois. Un agenda devant lui, sur lequel il prend en notes les propositions des uns et des autres, le DAR mène les débats. « Dimanche ? Politique ? Culture ? » Le chef de la rubrique internationale prend la parole : « Nous, on va faire un chapitre sur la victoire d'un des deux frères [en lutte pour conquérir la tête du parti travailliste anglais]. Le seul risque, c'est s'il y a un clash majeur. On fera un petit *news* samedi pour l'annoncer, et ensuite dimanche pour lundi. » Il ajoute, sarcastique : « Et un peu d'Aqmi [Al-Qaïda au Maghreb islamique] avec l'exécution du premier otage [au Niger]. » le DAR répond, comme imperméable à l'humour noir : « Dans ce cas, on monte en événement. »

Quand « mercredi » est abordé, le chef de la rubrique « Économie » prend la parole spontanément : « Ça peut être mardi aussi. Mardi est présenté le budget. Il prévoit une réduction du déficit de deux points de PIB, ce qui ne s'est jamais vu en France. On pensait ouvrir avec une mise en scène d'une famille française de hauts revenus, mais pas des ultra-riches, pour montrer comment on optimise ses revenus. [...] On ferait les contournements et les niches en [pages] 2-3. Et la présentation classique du budget en 4 ». le DAR lui demande aussitôt s'ils ont prévu un dessin d'illustration : « Prévoyez ! Parce que, quand c'est "niche", c'est compliqué. » Le responsable « Économie » achève sa présentation : « Mercredi, on ferait la validation comme d'hab'. » Le DAR se tourne ensuite vers le chef du service « Société », et aborde le thème de l'immigration : « C'est bien de le faire lundi pour mardi. Mais vous, un dimanche pour lundi ? » Devant le silence de son interlocuteur, il ajoute, cynique : « Ben, on espère qu'un otage disparaisse, sinon on n'a rien. » Le chef du service « Économie » tente de le rassurer : « Lundi, nous, on a une double [page] sur le crédit d'impôt recherche. »

L'événement du jeudi suivant est ensuite évoqué. Le responsable « Économie » intervient aussitôt : « la voiture » – c'est en effet le jour de l'ouverture du Mondial de l'automobile. « On a construit quelque chose d'original, un événement sur quatre pages, sur la voiture électrique. » Le responsable d'une autre rubrique précise « avoir un portrait de l'inventeur de la [première voiture hybride] ». La question de mêler ou non les deux éléments se pose aussitôt. Le responsable « Économie » conclut en rappelant que, quoi qu'il en soit, « il s'agit d'un dispositif quatre pages ». (rédaction, *quotidien payant*, 22 septembre 2010.)

Hebdomadaires au sein des *quotidiens payant* et *gratuit*, de telles réunions soulignent l'étendue de la prévision des événements futurs et de l'actualité à venir. Quelques-uns sont dépourvus des précisions suffisantes pour que leur traitement soit possible (la cession d'un quotidien national), certains relèvent de la mise en scène d'un fait d'actualité particulier correspondant à un moment déterminé (le salon de l'automobile ou encore la présentation du budget), d'autres encore sont des événements chargés de risque (élection à la tête d'un parti politique). Pèse enfin en permanence la menace des développements, incertains, d'une prise d'otage, évoquée durant la réunion sur un registre d'humour noir destiné à exorciser à la fois le drame lui-même et les perturbations qu'il induirait sur la rédaction. Décisive dans une presse quotidienne plus régulièrement soumise aux



soubresauts de l'actualité, la prévision n'est pas absente des titres à périodicité plus espacée : elle occupe ainsi une partie des réunions du mensuel spécialisé. Dans tous les cas, elle manifeste que l'expression « mise à l'agenda médiatique » n'est pas qu'une simple métaphore : agendas et calendriers sont physiquement sollicités par les acteurs.

La prévision ne guide pas uniquement les interactions entre les acteurs de la rédaction, mais aussi celles reliant les membres de la rédaction à leurs sources. Ce lien est d'autant plus efficace que la correspondance est plus forte entre les arènes publiques et les rubriques qui composent un titre de presse (Hilgartner et Bosk, 1988). Le souci de programmation des événements par les membres des rédactions converge avec les préoccupations des sources des journalistes pour lesquelles l'obtention de la meilleure couverture médiatique possible est un enjeu qui suppose une collaboration en amont avec les journalistes, voire une coproduction de l'actualité (Schlesinger, 1992). Les stratégies de construction de l'événementialité par les sources d'informations sont nombreuses : divulgation de discours avant qu'ils ne soient prononcés, d'annonces avant qu'elles ne soient faites, confidences plus ou moins factices dispensées en *off*<sup>26</sup> (Legavre, 1992). L'événementialité est autant une propriété des faits eux-mêmes que du travail réalisé sur eux par les journalistes et leurs sources, conformément à l'idée selon laquelle les médias sont une condition d'existence de l'événement (Neveu et Quéré, 1996). Grâce à des opérations comme la mise à la Une plutôt qu'en page intérieure, le jeu sur la taille d'un titre, mesurée en nombre de colonnes, *etc.*, un média peut ainsi contribuer à créer des « événements » là où il n'y en a apparemment guère.

Cette double perspective de construction de « l'événementialité » et de prévision se matérialise également dans les « frigos » et autres « morgues » où sont entreposés des articles déjà écrits, parfois même mis en pages, évacués d'une édition précédente ou en attente d'une « accroche d'actu » qui leur fournira une justification nouvelle. Là encore, l'usage d'un terme comme « frigo » n'est pas neutre : il désigne le lieu où conserver des produits « frais » ou « froids », en prévision du moment où ils seront « réchauffés », en réponse à une demande particulière. Au sein du *quotidien payant*, un article présentant une pièce de théâtre, que le décès d'une personnalité du cinéma prive de l'emplacement qui lui était dévolu, peut ainsi rester plusieurs jours au « frigo », tant que le spectacle reste à l'affiche – mais, indéfiniment repoussé, il ne sera jamais publié<sup>27</sup>. À l'instar des produits alimentaires, les articles journalistiques présentent une date de péremption qui, une fois dépassée, interdit leur publication. La « morgue », quant à elle, regroupe les nécrologies déjà rédigées de personnalités de premier plan (hommes et femmes politiques, capitaines d'industrie et chefs d'entreprise, vedettes des spectacles et du sport, *etc.*) pour lesquelles, compte tenu de leur statut, de leur âge ou de leur état de santé, le titre doit être en mesure de produire une biographie posthume rapidement, voire instantanément. Le travail journalistique suscité par de tels événements est parfois effectué bien avant qu'ils ne surviennent.

26. Dans le jargon de la presse, le *off* désigne les situations de conversation informelle entre un journaliste et une source, en dehors du cadre d'une interview. Un usage commun est

alors de ne pas mentionner l'identité du locuteur quand ses propos sont cités.

27. Rédaction du *quotidien payant*, septembre-octobre 2010.

« C'est vrai que, moi, la première fois que j'ai travaillé à la nécro de Desmond Tutu, c'était il y a sept ans... Mais je te rassure : pour nous, Mandela peut mourir à tout moment, les vingt pages sont prêtes ! »<sup>28</sup> (journaliste, service « International », *quotidien payant*, 8 octobre 2010).

Anticiper, c'est se reposer sur la *certitude* de certains événements. Mais l'anticipation n'épuise pas toutes les techniques de lutte contre l'imprévisibilité. L'irruption d'un événement soulève certaines questions cruciales pour un journal, comme celle de « faire » ou non sa Une sur telle actualité plutôt que telle autre (Gans, [1979] 2004 ; Hubé, 2008) quand les informations le concernant sont lacunaires – en particulier, lors des premières minutes et heures suivant accidents, attentats et catastrophes, au cours desquels s'établit progressivement un bilan (matériel, financier, et surtout humain) qui en définit l'importance journalistique en l'indexant sur sa gravité. La décision, dans un tel contexte, prend régulièrement la forme d'un *pari* toujours susceptible de déboucher sur une erreur. Le directeur adjoint de la rédaction du *quotidien payant* décrit ainsi les conditions dans lesquelles il a pris la décision de consacrer la Une au double attentat du 22 juillet 2011 en Norvège, à un moment où les informations restaient parcimonieuses et qu'en particulier son bilan meurtrier (près de 80 morts) était inconnu :

« Le soir de la Norvège, c'était vendredi soir. Je crois que la première dépêche tombe vers 16 h-16 h 15, elle dit "Explosion dans le centre d'Oslo !" La fusillade, vers 19 h 15. Donc, à un moment, il a fallu qu'on décide, qu'on aille vite, qu'on refasse le plan, que je fasse un édit, qu'on trouve quelqu'un pour partir aussitôt...

« [...] Est-ce qu'à un moment donné vous hésitez ? Est-ce qu'il y a quelque chose, je ne sais pas, comme un seuil critique...

« Alors, ce n'était pas le nombre de morts, parce que le nombre de morts, on ne l'avait pas. Alors, la raison en plus, c'est que l'autre option, l'événement qu'on avait prêt, c'était les autoroutes, un truc qui est pas mal, sur les péages. On ne savait pas que c'était un tueur unique. On ne savait pas du tout. Ça aurait pu être des islamistes, on ne savait rien... Je me suis dit : "Je ne sors pas avec une Une péages, avec ce bordel-là !", parce que, tu vois, à un moment, il faut te dire : "Quelle va être ta manchette ? Quelle va être ton actualité... réelle ? Qu'est-ce qui va intéresser les gens ? De quoi vont-ils parler ?" À un moment donné, faut être très raisonnablement de base. Là, c'était la Norvège. Il y avait deux incidents. Mais quand on a décidé, il n'y avait que quatre morts, par exemple, tu vois. Mais là, on sentait... je me suis dit : "Ça va..." Je sentais que c'était plutôt un gros truc.

« En même temps quand tu reçois la fameuse première dépêche : "Explosion dans le centre d'Oslo !", à la rigueur, ça pourrait être une canalisation qui a pété...

« Alors ça, la canalisation. Ça aussi, d'expérience, quand c'est une canalisation, tu le sais assez vite, parce qu'il y a le service de gaz, parce que tout ça. Et puis, tu lis bien les dépêches. Ce qui était compliqué, c'est qu'on n'avait personne, ni sur place ni dans la région. Souvent, t'appelles le mec, lui il peut se déplacer, il peut écouter les radios locales, tout ça. Là, c'était plus compliqué, on n'avait que les dépêches. Et puis, tu te dis : "Oui, il y a l'extrême-droite, ça reste plausible, c'est pas tout à fait impossible." Mais, à un moment, oui, c'est toujours un peu un miracle. À un moment, il faut que tu prennes la bonne décision. Le risque, c'est soit de surréagir,

28. Cette affirmation a, dans les faits, été partiellement démentie à l'occasion du décès de Nelson Mandela le 5 décembre 2013. Annoncé en France aux environs de 23 heures, soit après l'heure de bouclage du *quotidien payant*, celui-ci n'a pu être évoqué dans l'édition du lendemain et n'a finalement été traité que dans celle en date du 7 décembre 2013, qui y consacre, outre la Une, exactement vingt pages.

soit de pas assez bien réagir. Moi, je préfère, à la limite prendre le risque de surréagir. En général, après, on peut jouer sur la Une, sur la grosseur de la Une, et tout ça, si ce n'est finalement pas si important. Mais ne faire que trois feuillets [sur] Oslo, ça aurait fait un peu bizarre. » (directeur adjoint de la rédaction, *quotidien payant*, 26 juillet 2011.)

Dans ces conditions, la décision repose de manière décisive sur une évaluation *ad hoc* des coûts associés à une erreur. « Passer à côté » d'un événement définissant l'actualité du lendemain entame le capital symbolique du titre, et s'accompagne de ventes en kiosque assez minces. Au sein de la rédaction du *quotidien payant*, les jours suivant les attentats, sarcasmes et moqueries vont ainsi bon train pour railler les concurrents ne leur ayant pas accordé l'importance qui s'est révélée être la leur.

La logique des paris, dans le cas du journalisme, peut prendre une autre forme qui porte non pas sur l'« importance » de l'événement (comme dans le cas des attentats norvégiens) mais sur son contenu. Lorsque certains événements risqués sont imminents, le travail s'organise souvent selon une hypothèse quant à leur issue. La manière dont se traduisent ces paris varie selon les titres de presse, comme le montre la couverture d'un même événement par deux rédactions différentes : celle du *quotidien payant* où se réalisaient alors les observations et celle d'un site de presse en ligne.

### **Traiter le prix Nobel de la paix en presse imprimée et en ligne**

À 18 h 15, le service « Étranger » transmet à la direction ses prévisions pour le lendemain. Pour le chef du service : « Si le prix Nobel est remis au dissident chinois, on fait l'événement... sinon, on fait un chapitre une page. » Ceux qui « feraient partie de la liste » sont passés en revue.

Le lendemain, 8 octobre 2010, la conférence de rédaction évoque la Une du jour : on signale aussitôt la remise du prix Nobel de la paix, et les différentes formules possibles. Peu après la fin du comité, vers 11 heures, quelqu'un arrive au service : « Vous avez vu le prix Nobel ? C'est Liu [Xiaobo] ! C'est génial ! » Les deux responsables de la rubrique « Étranger » discutent alors de la taille du dossier : « trois pages ». Le correspondant du journal en Chine est contacté par téléphone : il aura la charge de la rédaction de la majorité des articles. À 12 h 30, on connaît la composition du dossier qui paraîtra le lendemain : un papier « général » sur le sujet (« une claque pour la Chine, deux feuillets et demi »), un portrait du lauréat, « un encadré sur la charte 08 » et, enfin, un dernier texte sur les questions de libéralisation. On envisage une interview (« deux feuillets ») avec un dissident chinois. (rédaction, *quotidien payant*, service « Monde », 7 octobre 2010.)

Ce même jour, le site *Rue89.com* met en ligne une vidéo qui présente l'un de ses journalistes. Faisant l'hypothèse que le lauréat du prix Nobel de la Paix serait le dissident chinois Liu Xiaobo, il a écrit une analyse d'environ trois feuillets. Penché sur son ordinateur portable, écoutant en direct l'annonce sur le site de l'Académie Nobel, il traque dans le discours en norvégien les deux mots : « Liu Xiaobo ». Les entendant, il se redresse et annonce immédiatement la publication du texte, déjà présent sur le *back office* du site. Peu après, blagues et commentaires fusent : « En fait, il a dit en norvégien : "Le prix Nobel n'a pas été attribué, contrairement aux..." », « Attends, le mec, il n'a pas fini de parler et c'est déjà en ligne. » Quelques applaudissements. Enfin, l'auteur demande à changer l'heure du texte, « parce qu'il date de 10 h 50 ». La remarque suscite des rires sonores et complices. (P. Haski, « Liu Xiaobo prix Nobel de la paix malgré la menace de la Chine », *Rue89.com*, 8 octobre 2010, consulté le 25 novembre 2011.)

La couverture du même événement par les deux rédactions donne lieu à des opérations différentes. Pour un site de presse en ligne susceptible de participer à une course au *scoop* dans le cas d'une information « tombant » en fin de matinée, l'anticipation repose sur la rédaction préalable d'un article relatant l'événement, l'interprétant et le commentant. Un titre de presse quotidienne imprimée ne se trouve pas dans la même situation. La prévision porte en premier lieu sur un espace, à travers les différentes configurations possibles en fonction de l'identité du lauréat, qui définit l'importance de l'événement, et détermine donc le nombre de pages qui lui seront consacrées (du simple au triple). Néanmoins, aucune des deux rédactions n'est prise au dépourvu à l'occasion de la remise du prix Nobel : compte tenu de leurs propriétés organisationnelles, toutes deux ont pris des dispositions en prévision de la couverture de cet événement. L'anticipation et la prévision peuvent toutefois être démenties par les faits. En ce sens, elles portent en elles le risque de générer un travail inutile, à l'image de cet article sur le prix Nobel chinois dans l'hypothèse d'un autre lauréat, ou des journalistes de la rubrique « Sport » du *quotidien gratuit*, à l'occasion de l'élection du meilleur footballeur de l'année.

#### ***Les pronostics erronés du « Ballon d'or »***

La conférence de rédaction débute à 9 h 30. Le directeur de la rédaction passe la parole successivement aux uns et aux autres, dans l'ordre des rubriques, de la première à la dernière page. Arrive le tour de la rubrique « Sports » : « On ouvrira avec le Ballon d'or. On va bosser sur Iniesta [footballeur espagnol]. » Il annonce la composition du sujet. Le choix de se concentrer sur ce footballeur est confirmé, en début d'après-midi, durant la réunion d'édition. Un appel de Une sera consacré à cette information, avec une photo du footballeur. Aux environs de 17 h 30, l'écran d'ordinateur de l'un des journalistes sportifs affiche un article titré « Iniesta xxxxx ». Lors de la réunion de Une qui s'achève vers 19 heures, l'hypothèse est toujours suivie. Une photo est prévue en Une pour saluer l'élection du Ballon d'or, avec le titre « Iniesta, le sacre d'une anti-star ».

On apprend à 19 h 55 que le trophée est finalement remis à Lionel Messi [footballeur argentin]. Le fait que leurs attentes aient été déçues ne suscite guère d'émotion, au-delà de remarques déplorant un choix sportivement injuste. Un nouveau titre de Une est très rapidement arrêté : « Le plus beau doublé de Messi ». Les rédacteurs « Sport » reprennent le dossier pour l'adapter à la nouvelle information. L'article principal débute par ces lignes, où l'on pourrait voir un clin d'œil : « Lionel Messi est imprévisible. Hier, en recevant son deuxième Ballon d'or, [...] le crack argentin de Barcelone a pris à contre-pied tous les pronostiqueurs qui promettaient le trophée à [...] Andres Iniesta. » (rédaction, *quotidien gratuit*, observation du 10 janvier 2011.)

Une partie du travail réalisé par les journalistes du *quotidien gratuit* durant la journée est condamnée à la poubelle dès l'annonce de la remise du « Ballon d'Or », mais une partie seulement. La construction du dossier consacré au traitement de cette actualité comporte quelques éléments demeurant inchangés quelle que soit l'identité du lauréat : d'abord, l'espace dévolu à cette information et sa mise en pages ; ensuite, certains éléments sont nécessairement conservés (liste des anciens lauréats, encadré sur l'absence de joueurs français du palmarès annuel, etc.). C'est notamment parce que tout ce qui a été produit auparavant n'est pas abandonné que l'annonce de l'erreur des journalistes du *quotidien gratuit* ne provoque

ni affolement ni inquiétude. Mieux, que l'article du site *Rue89.com* s'accompagne d'une vidéo retraçant les conditions de sa mise en ligne indique que le fait d'avoir écrit un papier d'analyse avant l'annonce du nom du lauréat ne constitue pas quelque chose qui devrait demeurer caché ou tu. Bien au contraire, cela donne l'opportunité de mettre en scène le *scoop* démontrant l'intuition de l'un des journalistes, et la qualité du travail de la rédaction dans un espace du journalisme au sein duquel les stratégies concurrentielles s'organisent autour de la rapidité (Cabrolié, 2010).

## **La presse en flux tendu : prévision et anticipation comme gestion des stocks**

L'urgence ne se traduit pas tant par une interruption du flux que par la modification imprévue de ce qu'il charrie. Cette matière première est transformée continûment, de manière à ce qu'en aval, le rythme de production ne soit ni interrompu ni ralenti. Les solutions de quotidianisation permettent de souligner les similitudes que le journalisme entretient avec d'autres secteurs productifs. Les contraintes matérielles de la fabrication d'un journal peuvent ainsi être reportées sur une catégorie d'acteurs extérieurs à la rédaction, comme les imprimeurs, à la manière dont certains donneurs d'ordre externalisent les aléas productifs sur leurs sous-traitants (Mariotti, 2005).

Les logiques à l'œuvre dans la presse rappellent celles rencontrées dans d'autres univers productifs, et notamment dans les industries produisant en « juste à temps ». Le lien entre urgence et flux tendu a été souligné dans le cas des industries manufacturières, et en particulier de l'automobile, où des événements aléatoires (ruptures d'approvisionnement, arrêt d'une chaîne de montage, etc.) affectent le processus productif. Au sein des organisations industrielles opérant à flux tendu, les problèmes posés par l'urgence sont résolus principalement par des actions portant sur trois dimensions de la production (Rot, 1998) : les stocks, la quantité de main-d'œuvre, ou encore la qualité des biens.

La sollicitation d'une main-d'œuvre supplémentaire, *via* le recours aux journalistes pigistes, est assez commune dans les entreprises de presse et nourrit les débats autour de la précarisation du journalisme (Accardo, 1998). Extérieurs à la rédaction, les pigistes sont moins mobilisés pour pallier les problèmes nés du défi d'une production en urgence que pour fournir des articles qui, requérant spécialisation et expertise, réclament régulièrement du temps, fondent le rapport à la temporalité de leur activité (Pilmis, 2010) et expliquent leur présence massive dans la presse magazine, davantage que dans la presse quotidienne. Les pigistes fournissent des articles qui correspondent à une actualité « froide » et si, à ce titre, ils participent à la rationalisation du processus de production, c'est moins par la nécessité de solliciter des personnels supplémentaires lors d'un surcroît momentané de la quantité à produire, que par l'efficacité de leur rôle dans la constitution de stocks où puiser (reportages au long cours, enquêtes réalisées dans la durée, etc.)<sup>29</sup>.

29. L'enquête s'étant concentrée de manière privilégiée sur la presse nationale, il n'est guère possible de spécifier le rôle, dans les politiques de gestion de la main-d'œuvre, des correspondants locaux de presse, personnels précaires à la lisière du professionnalisme journalistique, souvent présents dans les rédactions de presse régionale (Charon, 1993, p. 109-112).

L'ajustement à l'urgence par la diminution de la qualité est une ressource commune dans les secteurs d'activité confrontés à de fortes contraintes temporelles, comme la restauration (Fine, 1992). Cet argument est au cœur de la critique du journalisme inspirée des travaux de P. Bourdieu (1996), pour laquelle la brièveté du cycle de production, et plus encore son raccourcissement à la faveur de l'alignement de la presse écrite sur un modèle télévisuel, est au principe de la dégradation de l'information. Quelques exemples retentissants de diffusion d'informations fausses<sup>30</sup> attestent des risques que l'urgence fait peser sur la production journalistique. Cet argument est toutefois délicat à manipuler, en raison notamment des incertitudes relatives à l'étalon mobilisé pour définir une norme « qualitative » du travail journalistique. La « qualité » du travail journalistique ne se conçoit pas de la même manière selon qu'elle procède de normes professionnelles mobilisées par les acteurs dans leur pratique (Lemieux, 2000) et qu'ils peuvent toutefois ne plus avoir la possibilité de respecter (Accardo, 1995) ou que cette « qualité » est définie à l'extérieur du champ journalistique. Dans les deux cas, la production journalistique n'est envisagée qu'à travers son résultat, et rarement comme processus.

L'imprévisibilité propre à la matière première journalistique donne une importance centrale à l'activité d'anticipation rendant possible la réalisation préalable de tout ou partie du travail, et met en jeu des stocks qu'il s'agit de gérer. La préfabrication qui, comme dans le secteur du bâtiment étudié par Peter Drucker (1957) dans les années 1950, résout les problèmes de l'unicité par la mise en place de formes de sérialisation, en donne un premier exemple. Un second, similaire aux pièces réservées dans l'industrie pour alimenter la production en cas d'arrêt d'une chaîne, met en jeu les articles conservés au « frigo », dont le nom même évoque des pratiques communes à la restauration. Le journalisme représente cependant un cas limite, qui tient à l'unicité du bien produit. L'imprévisibilité et l'urgence n'y résultent pas, comme dans l'industrie, d'interruption ou de défaillances du procès productif, mais sont la conséquence des propriétés de ce qu'il s'agit de produire.

Bien que moins visible que l'actualité « chaude », l'actualité « froide » occupe dans cette perspective un rôle de pivot dans l'activité journalistique, pour laquelle elle opère comme une variable d'ajustement qui garantit d'atteindre un certain niveau de production, sous réserve de sa non-péréemption. La constitution de stocks peut avoir un coût, celui d'un travail excessif, finalement à perte. Mais ce coût est souvent perçu par les acteurs comme inférieur à celui d'une sous-production qui s'accompagnerait de pages blanches ou d'une réduction du nombre de pages. La question de l'urgence et de sa résolution permet de dresser des ponts entre différents mondes de production et révèle que la fabrication de produits uniques ne s'accompagne pas nécessairement d'une singularité radicale du processus de production, mais suppose au contraire le recours à des méthodes et techniques habituelles de prévision et d'anticipation. Leur importance contribue à

30. On pourrait ici évoquer l'exemple d'une fausse agression antisémite dans le RER D survenue en 2004, abondamment traité par *Acrimed*, l'association de critique des médias qui s'inscrit dans la lignée de P. Bourdieu (« La fausse agression du RER D : un journalisme de meute ? », *Acrimed.org*, 6 septembre 2004, consulté le 1<sup>er</sup> février 2013).

faire du journalisme une activité de transformation de l'incertitude en risque, puis de gestion de ce risque, sous la constante double menace de la non-production et de la surproduction.

**Olivier PILMIS**

Centre de sociologie des organisations (Cso)  
Sciences Po – CNRS  
19, rue Amélie  
75007 Paris

[o.pilmis@cso.cnrs.fr](mailto:o.pilmis@cso.cnrs.fr)

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ACCARDO A. (dir.), 1995, *Journalistes au quotidien. Outils pour une socio-analyse des pratiques journalistiques*, Bordeaux, Le Mascaret.
- ACCARDO A. (dir.), 1998, *Journalistes précaires*, Bordeaux, Le Mascaret.
- ANDERSON A. B., FAULKNER R. R., 1987, « Short-Term Projects and Emergent Careers: Evidence from Hollywood », *American Journal of Sociology*, 92, 4, p. 879-909.
- BASTIN G., 2001, « La presse au miroir du capitalisme moderne. Un projet d'enquête de Max Weber sur les journaux et le journalisme », *Réseaux*, 5, 109, p. 172-208.
- BASTIN G., 2008, « Comment on fait un "quote". Coproduction et revendications de juridiction dans les mondes de l'information » dans J.-B. LEGAVRE, P. DAUVIN (dir.), *Les publics des journalistes*, Paris, La Dispute, p. 65-83
- BENSA A., FASSIN É., 2002, « Les sciences sociales face à l'événement », *Terrain*, 1, 38, p. 5-20.
- BIELBY D. D., BIELBY W. T., 1999, « Organizational Mediation of Project-Based Labor Markets: Talent Agencies and the Careers of Screenwriters », *American Sociological Review*, 64, 1, p. 64-85.
- BOCZKOWSKI P. J., 2010a, « Ethnographie d'une rédaction en ligne argentine. Les logiques contraires de la production des nouvelles chaudes et froides », *Réseaux*, 160/161, p. 47-53.
- BOCZKOWSKI P. J., 2010b, *News at Work. Imitation in an Age of Information Abundance*, Chicago (IL), University of Chicago Press.
- BOURDIEU P., [1971] 1984. « L'opinion publique n'existe pas » dans P. BOURDIEU, *Questions de sociologie*, Paris, Éditions de Minuit, p. 222-235.
- BOURDIEU P., 1980, « L'identité et la représentation. Éléments pour réflexion critique sur l'idée de région », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 35, p. 63-72.
- BOURDIEU P., 1996, *Sur la télévision*, suivi de *L'Emprise du journalisme*, Paris, Liber.
- CABROLIÉ S., 2010, « Les journalistes du *Parisien.fr* et le dispositif technique de production de l'information », *Réseaux*, 160-161, p. 79-100.
- CHAMPAGNE P., 1990, *Faire l'opinion. Le nouveau jeu politique*, Paris, Éditions de Minuit.

- CHAMPAGNE P., MARCHETTI D., 1994, « L'information médicale sous contrainte. À propos du "scandale du sang contaminé" », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 101/102, p. 40-62
- CHARON J.-M., 1993, *Cartes de presse. Enquête sur les journalistes*, Paris, Stock.
- DATCHARY C., 2010, « Ce que le Web 2.0 fait à l'autonomie journalistique. À propos de l'expérience Médiapart » dans C. LEMIEUX (dir.), *La subjectivité journalistique. Onze leçons sur le rôle de l'individualité dans la production de l'information*, Paris, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, p. 123-140.
- DRUCKER P. F., 1957, *La pratique de la direction des entreprises*, Paris, Éditions d'organisation [édition originale, 1954 : *The Practice of Management*, New York (NY), Harper and Row].
- DUVAL J., 2004, *Critique de la raison journalistique. Les transformations de la presse économique en France*, Paris, Le Seuil.
- FINE G. A., 1992, « The Culture of Production: Aesthetic Choices and Constraints in Culinary Work », *American Journal of Sociology*, 97, 5, p. 1268-1294.
- FRANÇOIS P., 2004, « Prototype, concurrence et marché : le marché des concerts de musique ancienne », *Revue française de sociologie*, 45, 3, p. 529-561.
- GANS H. J., [1979] 2004, *Deciding What's News. A Study of CBS Evening News, NBC Nightly News, Newsweek, and Time*, Evanston (IL), Northwestern University Press.
- GROSSEIN J.-P., 1996, « Présentation » dans M. WEBER, *Sociologie des religions*, Paris, Gallimard, p. 51-129.
- HERMAN E. S., CHOMSKY N., 1988, *Manufacturing Consent. The Political Economy of the Mass Media*, New York (NY), Pantheon Books.
- HILGARTNER S., BOSK C. L., 1988, « The Rise and Fall of Social Problems: a Public Arenas Model », *American Journal of Sociology*, 94, 1, p. 53-78.
- HUBÉ N., 2008, *Décrocher la « Une ». Le choix des titres de première page de la presse quotidienne en France et en Allemagne (1945-2005)*, Strasbourg, Presses universitaires de Strasbourg.
- JEANTET A., GERNET I., 2011, « Métiers héroïques, face à l'urgence, au danger et à la mort », *Travailler*, 26, p. 9-15.
- KARPIK L., 1989, « L'économie de la qualité », *Revue française de sociologie*, 30, 2, p. 187-210.
- KEYNES J. M., [1936] 2005, *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, Paris, Payot.
- KLINENBERG E., 2000, « Information et production numérique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 134, p. 66-75.
- KNIGHT F. H., 1921, *Risk, Uncertainty and Profit*, Boston (MA), Hart, Schaffner & Marx/Houghton Mifflin.
- LAGNEAU E., 2010, « Une fausse information en quête d'auteur. Conflits d'imputation autour d'une annulation de dépêches AFP » dans C. LEMIEUX (dir.), *La subjectivité journalistique. Onze leçons sur le rôle de l'individualité dans la production de l'information*, Paris, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, p. 47-63.
- LE BOHEC J., 2000, *Les mythes professionnels des journalistes. L'état des lieux en France*, Paris, L'Harmattan.
- LE FLOCH P., SONNAC N., 2005, *Économie de la presse*, Paris, La Découverte.
- LEGAVRE J.-B., 1992, « Off the record. Mode d'emploi d'un instrument de coordination », *Politix*, 5, 19, p. 135-158.



- LEMIEUX C., 2000, *Mauvaise presse. Une sociologie compréhensive du travail journalistique et de ses critiques*, Paris, Métailié.
- LESTER M., 1980, « Generating Newsworthiness: the Interpretive Construction of Public Events », *American Sociological Review*, 45, 6, p. 984-994.
- LORENZ E., 1996, « Confiance, contrats et coopération économique », *Sociologie du travail*, 38, 4, p. 487-508.
- MARIOTTI F., 2005, *Qui gouverne l'entreprise en réseau ?* Paris, Presses de Sciences Po.
- MENGER P.-M., 1989, « Rationalité et incertitude de la vie d'artiste », *L'Année sociologique*, 39, 1, p. 111-151.
- MENGER P.-M., 2009, *Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain*, Paris, Le Seuil/Gallimard.
- NEVEU E., QUÉRE L., 1996, « Le temps de l'événement. I : Présentation », *Réseaux*, 75, p. 7-21.
- PADIOLEAU J. G., 1985, *Le Monde et le Washington Post. Précepteurs et mousquetaires*, Paris, Presses universitaires de France.
- PILMIS O., 2010, « Protection sociale, structures marchandes et temporalité de l'activité », *Sociologie*, 1, 2, p. 215-233.
- ROBBINS L., 1945, *An Essay on the Nature and Significance of Economic Science*, Londres, MacMillan (2<sup>e</sup> éd.).
- ROT G., 1998, « Urgence et flux tendu dans l'industrie automobile », *Sciences de la société*, 44, p. 99-110.
- ROZENBLATT P., 1995, « L'urgence au quotidien », *Réseaux*, 69, p. 81-96.
- SALAI R., STORPER M., 1993, *Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*, Paris, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales.
- SCHLESINGER P., 1992, « Repenser la sociologie du journalisme. Les stratégies de la source d'information et les limites du média-centrisme », *Réseaux*, 51, p. 75-98.
- SCHUDSON M., 1989a, « Rhétorique de la forme narrative : l'émergence des conventions journalistiques dans la presse TV », *Quaderni*, 8, p. 27-39.
- SCHUDSON M., 1989b, « The Sociology of News Production », *Media, Culture and Society*, 11, 3, p. 263-282.
- STANZIANI A., 2005, *Histoire de la qualité alimentaire (XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles)*, Paris, Le Seuil.
- TUCHMAN G., 1973, « Making News by Doing Work: Routinizing the Unexpected », *American Journal of Sociology*, 79, 1, p. 110-131.
- TUCHMAN G., 1978, *Making News. A Study in the Construction of Reality*, New York (NY), Free Press.
- TUNSTALL J., 1971, *Journalists at Work. Specialist Correspondents: their News Organizations, News Sources, and Competitor-Colleagues*, Londres, Constable.
- VATIN F., 1987, *La fluidité industrielle*, Paris, Méridiens Klincksieck.
- VATIN F., 2008, *Le travail et ses valeurs*, Paris, Albin Michel.
- WEBER M., [1919] 2003, *Le savant et le politique*, Paris, La Découverte.
- WHITE D. M., 1950, « The "Gatekeeper": a Case Study in the Selection of News », *Journalism Quarterly*, 27, 4, p. 383-390.
- WILLIAMSON O. E., 1981, « The Economics of Organizations: the Transaction Cost Approach », *American Journal of Sociology*, 87, 3, p. 548-577.

**ABSTRACT**

---

**Producing in urgency. The management of unpredictability in the world of journalism**

Journalistic work is structurally confronted with urgent situations. Unlike other sectors using just-in-time methods, here urgency is not only the result of random failures in the production cycle, it also relates to the nature of the commodity itself —current affairs— which must be handled within the context of a collective organization. Based on observations and interviews in the written press, this article examines how urgency impacts on daily journalistic production. It highlights attempts at serialization within this flow of unique products and the slim possibility of negotiating irreversibility —inherent in industrial processes. The solution to the problems posed by urgent situations principally stems from inventory management, emphasizing the central role of forecasting in situations where the content of the work is itself characterized by uncertainty.

**Keywords.** MANAGEMENT OF UNCERTAINTY – FORECASTING – URGENCY – JOURNALISM – ETHNOGRAPHY

**ZUSAMMENFASSUNG**

---

**Unter Zeitdruck produzieren. Die Behandlung der Unberechenbarkeit in der Welt des Journalismus**

Die Arbeit der Journalisten steht strukturell unter Zeitdruck. Im Gegensatz zu anderen Gebieten, die dem *Just-in-Time* Verfahren unterliegen, besteht hier der Zeitdruck nicht nur bei zufälligen Ausfällen des Produktionszyklus, er entspricht ebenfalls dem Wesen selbst des Grundstoffs, d.h. der Aktualität, die im Kontext einer kollektiven Organisation behandelt werden muß. Ausgehend von Beobachtungen und Gesprächen innerhalb der Presse, prüft dieser Aufsatz wie der Zeitdruck sich im Tagesgeschäft der Journalistenproduktion ausdrückt. Er zeigt innerhalb dieses Flusses von Einheitsprodukten die Bemühungen zur Serialisierung und die geringe Möglichkeit zur Verhandlung der Unwiderruflichkeit, die den Industrieprozessen zugrunde liegt. Die Lösung zu den durch den Zeitdruck aufgeworfenen Problemen liegt hauptsächlich in einer Verwaltung der Lager, womit die zentrale Rolle und die Mechanik der Prognose in Situationen unterstrichen werden, in denen der eigentliche Arbeitsinhalt von der Ungewißheit charakterisiert wird.

**Wörter Schlüssel.** BEHANDLUNG DER UNGEWISSHEIT – PROGNOSE – ZEITDRUCK – JOURNALISMUS – ETHNOGRAPHIE

**RESUMEN**

---

**Producir en la urgencia. La gestión de la imprevisibilidad en el mundo periodístico**

El trabajo periodístico es estructuralmente confrontado a la urgencia. Contrariamente a otros sectores que se reposan en un flujo de tensión, la urgencia no destaca solamente las insuficiencias aleatorias del ciclo de producción: sino que tiene igualmente a la naturaleza misma de la materia primera, la actualidad, que debe ser tratada en el contexto de una organización colectiva. A partir de observaciones y entrevistas realizadas dentro de la prensa escrita, este artículo estudia la manera por la cual la urgencia se inscribe cotidianamente en la producción periodística. Pone en evidencia, en este flujo de productos únicos, los esfuerzos de la puesta en serie y la débil posibilidad de negociación de la irreversibilidad –inherente a los procesos industriales. La solución a los problemas puestos por la urgencia pasa principalmente por una gestión de las reservas, que insiste sobre la misión central y los dinamismos en la previsión de las situaciones en las que el contenido mismo del trabajo es marcado por la incertidumbre.

**Palabras claves.** GESTIÓN DE LA INCERTIDUMBRE–PREVISIÓN–URGENCIA–PERIODISMO–ETNOGRAFÍA