

Afdas.



observatoire
des métiers **de la presse**

Les nouvelles fonctions en presse et les actions d'accompagnement

Synthèse des réflexions des groupes de travail


Mai 2013



Ateliers animés par
Soizic Bouju
ESJ PRO



Sommaire

	Introduction	3
	Les métiers de l'éditorial	4
	Les métiers du marketing	8
	Les métiers de l'impression et de la distribution	10
	Les métiers commerciaux	12
	Les métiers de la publicité	13
	Les métiers des RH	14
	Comment accompagner ces mouvements ?	15
	Conclusion	17
	Annexe	18



Introduction

En 2011, l'Observatoire des métiers de la presse a publié un rapport sur l'évolution des métiers et des compétences en presse. Celui-ci décrit de manière complète les évolutions en cours du côté des métiers et des compétences en presse (cf. www.metiers-presse.org).

Cette année, l'Observatoire a souhaité réinterroger les professionnels des entreprises sur les hypothèses qui avaient été posées il y a plus d'un an, et prolonger l'exercice en s'interrogeant sur le type d'actions à développer pour accompagner ces évolutions. Des groupes de travail composés d'opérationnels issus des entreprises ont donc été constitués.

Trois constats majeurs ressortent de cet exercice :

- ✓ Les hypothèses posées en 2011 restent tout à fait pertinentes, même si les entreprises n'offrent pas de modèles d'organisation suffisamment stabilisés pour décrire des modes d'organisation « type ».
- ✓ Les problématiques concernent essentiellement un changement de culture et de façons de travailler. Il est nécessaire de développer de nouveaux modes de management pour renforcer les coopérations entre métiers peu habitués à travailler ensemble.
- ✓ L'innovation est associée à la faculté de développer et d'accompagner les usages de son lecteur ; elle repose sur des coopérations renforcées et l'intégration de nouvelles compétences, souvent issues d'autres disciplines ou univers professionnels (sciences humaines ou recherche, marketing).

Les résultats des réflexions des groupes sont présentés par « grands métiers » : éditorial, marketing, impression et distribution, commercial, publicité, et RH.

Il est probable que les modèles d'organisation et les fonctions décrites, actuellement en plein bouleversement, ne seront pas identiques d'une entreprise à l'autre. Il s'agit donc avant tout d'hypothèses, qui doivent permettre aux entreprises de réfléchir à ce qu'elles souhaitent développer.

Pour chaque grand domaine, sont présentés les principaux enjeux et les modèles d'organisation possibles, les compétences clés et les fonctions émergentes.

Les métiers de l'éditorial

✓ Les enjeux et les modèles d'organisation

Les principales questions tournent autour du lecteur et des services à développer pour le fidéliser. Elles sont associées aux nouveaux usages et aux modèles économiques.

- ▶ Comment le lecteur accède-t-il à l'information ?
- ▶ Quel est le point d'entrée du lecteur lorsqu'il aborde l'information ?
- ▶ Ce point d'entrée change-t-il au fur et à mesure de la journée ?
- ▶ Quelle offre lui proposer, et à quel moment ?
- ▶ Quels prix proposer face aux nouveaux usages ?

La bonne organisation est décrite comme celle qui doit permettre d'anticiper les besoins, de trouver les bonnes idées. Elle est assimilée à un fonctionnement en **mode start up** ou **mode projet**. Ce mode a été décrit comme plus réactif, intégrant des profils sociaux et des âges différents, facilitant la prise en compte des différents usages et modes de consommation.

Les grandes étapes de la rédaction, autrefois distinctes (collecte, production, distribution), s'interpénètrent dorénavant à tout moment de la journée, de la nuit, du week-end. Dans ce contexte, il faut renforcer la **transversalité** et la **collaboration** entre métiers, ainsi qu'une **veille permanente sur les nouveaux usages**.

Au delà de la nécessaire collaboration entre métiers, se pose la question de la création d'une fonction spécifiquement dédiée à ce mode de fonctionnement transverse.

Les contenants et les contenus doivent être repensés en fonction des modes de consommation. L'organisation doit permettre une réactivité maximale par rapport à la demande. Il s'agit d'adapter les sujets selon les moments de la journée et de suivre la transformation des contenus. Ces nouvelles contraintes de temporalité obligent à des **temps de micro-bouclages**, organisés tout au long de la journée. Ces temps reposent sur une production organisée autour d'un trio de journalistes, de responsables marketing et de techniciens (spécialistes des formats).

L'implication des communautés de lecteurs dans la production de l'information constitue un point de réflexion majeur. Les médias s'interrogent sur la façon d'« engager » davantage leur lecteur, en l'amenant à proposer, produire, et enrichir les contenus.

Tracer les usages du lecteur est essentiel, et de **nouvelles approches** (souvent issues du marketing) doivent être testées. Des expériences sont déjà à l'œuvre dans certaines rédactions via des « plates-formes collaboratives », des pôles « nouveaux écrans » ou « nouveaux médias », qui offrent la possibilité de travailler et de penser l'information avec les consommateurs.

Le fait de développer des projets « à côté de la rédaction » ou de créer des lieux d'innovation ou de laboratoire hors de la rédaction, paraît aujourd'hui inadapté. L'**innovation** se développe au sein des équipes qui portent les projets.

Deux points sont également essentiels pour optimiser le fonctionnement des organisations : les **temps de validation** (qu'il faut raccourcir) et les **décisions éditoriales** (qu'il faut prendre dorénavant collectivement).

Au bout de la chaîne se pose la question de la **qualité de l'information délivrée** : la « **labellisation** » de l'information, qui consiste à faire noter l'information par le lecteur (dans la même logique que les « *like* » ou les liens commentés sur les réseaux sociaux) est déjà mise en œuvre par certains pure-players.

✓ Les fonctions essentielles

Les fonctions de rédaction

Sur le terrain, les rédacteurs capables d'envoyer des éléments d'information à un desk travaillent en quasi « temps réel ». Ils sont très autonomes et maîtrisent toutes sortes d'outils de collecte et de diffusion. Ils choisissent l'information à transmettre, vérifient leurs sources, maîtrisent le ton et l'écriture. Néanmoins, au sein de la rédaction, demeurent des fonctions de correction, de relecture, voire de réécriture ou de rectification.

Le **rédacteur multimédia** possède dorénavant une large palette de compétences, y compris dans le domaine technique, ayant trait à la maîtrise des différents outils de traitement de l'information, quelle que soit leur nature (prises de vue et montage vidéo...). Il contribue désormais à la diffusion directe des informations (notamment via les réseaux sociaux), et exerce un rôle de prescripteur auprès de ses lecteurs. Il est également responsable de la veille et de l'éventuelle mise à jour des articles publiés. Sa mission repose de plus en plus sur le fait d'anticiper, comprendre et accompagner les attentes des lecteurs.

Les fonctions de vérification

La qualité des informations repose toujours et de plus en plus sur la qualité de l'information. Les fonctions de « *sourcing* »¹, de *curation*², et de *fact checking*³ sont essentielles, ainsi que la gestion et la bonne exploitation des bases de données.

1. Trouver et sélectionner les sources d'information utiles

2. Pratique qui consiste à sélectionner, éditer et partager les contenus les plus pertinents du Web

3. Démarche visant à valider l'exactitude des chiffres ou affirmations rapportés

Les fonctions d'édition, d'enrichissement, de mise en forme

Au sein de la rédaction, les étapes d'édition, d'enrichissement et de mise en forme sont également très importantes. Elles dépassent largement les fonctions de secrétaire de rédaction. Il faut mettre en scène l'information, en dessiner l'architecture, et ce sont là des étapes clés pour la qualité des contenus.

La fonction d'**enrichissement** est probablement une des activités majeures. Elle appartient à la fois aux éditeurs, aux community managers, et aux fonctions documentaires. Elle devra donc se faire par le biais de « points d'échange », réels ou virtuels, entre ces différentes fonctions.

L'élaboration de **nouveaux modes de scénarisation et de narration** basés sur l'image prend de plus en plus d'importance : il s'agit de développer de nouvelles façons de mettre en scène l'information (en utilisant par exemple le jeu), de traiter toutes sortes d'images (fixes et animées), d'éditorialiser des images et des sons (en éditant des vidéos et des photos et en réalisant des diaporamas sonores) et d'utiliser des techniques associées (par exemple la data-visualisation).

L'**architecte des contenus** est **LE** spécialiste des traitements différenciés et adaptés aux usages et aux supports. Il intervient en amont du processus d'élaboration des contenus, pour mieux anticiper leur mise en valeur et les usages associés. Il coordonne la production éditoriale sur chaque support (web, mobile, tablette, newsletter...) et type d'environnement (réseaux sociaux, blogs...). Il est garant de l'équilibre éditorial d'ensemble (angle, profondeur, originalité...), assure la cohérence de l'offre (teasing, rendez-vous à donner), le calendrier et les horaires de publications sur les différents supports. Il travaille de manière étroite avec l'éditeur multimédia.

L'**éditeur multimédia** décline et scénarise l'information tout au long de la journée dans les différents formats, écritures et supports. Il définit également la typologie et la classification des contenus, optimise la navigation, et modélise l'ensemble. Il fait en sorte que les informations soient facilement « trouvables ».

Le **développeur multimédia** est chargé de réaliser des applications enrichies sur toutes sortes de formats. Avant tout technicien, le développeur multimédia est doté d'un fort sens esthétique et créatif et connaît parfaitement les règles d'ergonomie, de lisibilité et de hiérarchisation de l'information.

Les fonctions de direction et de coordination

Au cœur de la proposition éditoriale, la capacité à appréhender les usages des lecteurs oriente désormais les choix éditoriaux et permet de développer un laboratoire permanent au sein de la conférence de rédaction.

La **direction des contenus** (ou direction éditoriale) repose sur une excellente connaissance des enjeux et des résultats attendus. Elle détermine l'organisation générale, les grands types de traitement et les moyens nécessaires. Elle introduit l'idée d'une personne responsable d'un ensemble souple, mouvant, qui se met en place au gré des projets ou des innovations. Cette direction est garante du renouvellement des idées, des projets, des productions entre différents métiers. Elle est capable de « construire » et « défaire » une équipe multi-compétences en fonction des projets et priorités en cours.

Le mot d'ordre est désormais clair : pas de réunion les uns sans les autres. Chaque rencontre éditoriale doit dorénavant impliquer tous les métiers avec pour objet de définir les meilleurs contenus (textes, reportages, analyses, vidéos, chat), les enrichissements possibles (archives, diaporamas sonores, modes de visualisation des données...), les propos, commentaires ou contenus initiés ou proposés par les lecteurs (via le crowd-sourcing ou des témoignages), les actions de valorisation de l'offre (numéros spéciaux ou contenus enrichis sur tablettes, etc).

Dans ce contexte, les fonctions de **coordination** sont essentielles : produire, valider, mettre en scène, enrichir, suivre l'information, constituent autant d'étapes clés.

La fonction de **responsable de fabrication ou d'élaboration multimédia** dépend directement de la direction des contenus. Elle s'appuie sur une très bonne connaissance des différents métiers, avec une réelle capacité à organiser, anticiper, faire respecter les délais. Elle fédère les collaborations et gère la bonne avancée des projets, dans un souci de médiation permanent.

Les postes de **management intermédiaire** constituent des courroies de transmission essentielles, mais s'éloignent de plus en plus de la notion de « chef de service ». Il s'agit davantage de développer un (des) espace(s) de discussion ailleurs que dans les « conférences de rédaction », et des étapes de « validation » plus rapides et efficaces qu'aujourd'hui, notamment dans les grosses structures.





Les métiers du marketing

✓ Les enjeux et les modèles d'organisation

Pour les métiers du marketing, il s'agit d'être présent au quotidien auprès de l'éditorial, pour suivre les audiences et les analyser, comprendre les usages et les pratiques de lecture et d'achat, et élaborer des stratégies innovantes vis-à-vis du lecteur. Ces initiatives sont déjà à l'œuvre dans certaines organisations, mais insuffisamment exploitées et parfois regardées d'un « œil méfiant ».

La recherche et le traitement d'informations sur le lecteur doit permettre une plus grande prise en compte de l'audience et de sa qualification. Elle permet également d'appréhender les différents usages. Elle repose sur l'exploitation d'informations sur ses modes de consommation et le croisement des regards et des disciplines.

Pour mieux intégrer le lecteur dans la vie de la rédaction et développer des modalités d'échange qui correspondent à ses attentes, de **nouvelles techniques marketing** sont utilisées que doivent accompagner des outils d'animation originaux.

Il s'agit également de différencier les stratégies selon les marques.

Développer des partenariats pour dynamiser la marque et élargir l'audience repose également sur le développement **d'activités de co-branding** (partenariats commerciaux) ou de **sponsoring**. Celles-ci permettent dorénavant de développer des opérations ciblées et originales.

✓ Les fonctions essentielles

Le responsable de l'expérience et des usages ou « **designer d'expériences** » a pour mission d'anticiper l'usage d'un contenu, quel que soit le support : ce que le lecteur va en faire et comment il va l'utiliser. Au sein d'une équipe interdisciplinaire ou au croisement de plusieurs disciplines (marketing, technique, éditorial, mais aussi sciences sociales : sociologie, anthropologie sociale, ergonomie...), il est le garant de l'adéquation des contenus avec l'expérience-utilisateur ⁴.

Il peut être à la fois journaliste, community manager, homme/femme du marketing et de la technique. Il s'appuie sur toutes sortes de connaissances (notamment liées aux usages) pour anticiper les sujets. C'est un « spécialiste de la tendance ». Il débusque et favorise le traitement de sujets qui surprennent et provoquent « l'effet Waouh ! ».

⁴. Le terme fait référence à des notions essentielles de la communication, du design et du marketing relationnel. La pratique de l'expérience utilisateur a pour objectif de déterminer la satisfaction liée à la commercialisation d'un produit ou d'un service et à la perception de la marque par l'utilisateur.

Il intègre la notion de temps (chrono-sociologie), valorise des regards différents (celui de l'ergonome, de l'artiste, de la scénarisation, du technique...). Il utilise tous les arts (jeux, bande dessinée...) pour proposer de l'innovation et aide à réfléchir « autrement ». Il valorise la marque auprès de l'audience, la segmente et propose des contenus ciblés en fonction des modes de consommation et de ses revenus, du moment de la journée et de l'endroit géographique.

Le responsable du pilotage de la performance a pour rôle de mesurer l'efficacité des différentes actions menées, notamment celles qui concernent l'amplification et la monétisation de l'information. Il est au croisement des activités du community manager et des équipes marketing, son rôle étant de favoriser la performance financière, en valorisant les actions associées à cette performance (recherche de partenariats, développement de services, monétisation de l'audience via des actions marketing).





Les métiers de l'impression et de la distribution

✓ Les enjeux et les modèles d'organisation

Les activités d'impression et de distribution sont systématiquement associées : l'organisation des circuits de distribution détermine les plans de production des produits imprimés.

Pour le papier, l'enjeu repose désormais sur la capacité à diversifier les lieux de vente et adapter les modes de distribution au profil du « titre » et du consommateur.

L'offre papier se diversifie : du fait de segmentation et de la personnalisation de l'offre, la distribution s'organise autour de petits volumes. Au départ des centres d'impression, sont assemblés, journaux, magazines, cahiers spéciaux et éventuellement d'autres produits (livres, DVD..) qui bénéficient des réseaux de portage des journaux.

La mise en place de modèles d'impression hybrides se concrétise, reposant sur des techniques couplées offset/numérique. Ces modules numériques, qui peuvent être installés en presse offset, permettent des segmentations très fines et de tracer les productions. Cette traçabilité permet d'organiser les opérations de couplages, de faire des offres séparées et différenciées et de suivre les « colis » jusqu'au client final.

En parallèle, des réseaux d'impression numérique décentralisés se développent au rythme des implantations de presses numériques dans les imprimeries commerciales. Ces nouvelles implantations permettent à des petits éditeurs de mutualiser leurs productions et leurs systèmes de distribution.

Le processus industriel repose également sur une optimisation de la logistique, une plus grande réactivité et un suivi en « temps réel » des ventes des journaux. Il s'agit d'adapter les livraisons en fonction des moments de lecture, des modes de déplacement ou de transports.

Outre l'optimisation du pilotage des ventes, la traçabilité du processus de fabrication favorise les échanges entre éditeurs et imprimeurs : les résultats d'enquêtes marketing et de satisfaction des clients permettent d'accroître la qualité des services impression et distribution.

Les livraisons s'accompagnent dorénavant d'autres types de produits (colis compatibles avec la distribution des journaux) ce qui permet de diminuer les coûts.

Des modes de transports alternatifs se développent, par exemple des vélos triporteurs pour livrer les centres villes.

Le porteur est désormais équipé de « tablettes » (type « smartphone ») qui lui permettent de renseigner en temps réel la livraison des journaux et de repérer plus facilement les points de livraison.

✓ Les fonctions essentielles

Dans les centres d'impression, les compétences de **maintenance** et **d'informatique** sont maintenant essentielles pour piloter les outils d'impression offset et numérique ainsi que les moyens industriels développés pour l'assemblage des produits.

L'activité des centres d'impression repose sur la polyvalence des équipes, de la rotative offset et/ou numérique à la machine d'encartage, de brochage ou de finition, et l'organisation des lots d'expédition.

Le **responsable du centre d'impression** organise l'ensemble des activités (techniques et organisationnelles) dans une logique de performance et de qualité permanente. Il est également le garant de la mise en place de procédures de normalisation des techniques et des modes d'organisation, dans un souci de lisibilité de l'organisation et des rôles de chacun.





Les métiers commerciaux (papier et numérique)

✓ Les enjeux et les modèles d'organisation

Il n'y a pas assez de remontée d'informations sur la manière dont le lecteur « consomme » le journal. Pourtant, des outils permettent déjà de connaître en temps réel les évolutions d'achat et de modes de consommation.

Il faut dorénavant identifier de **nouveaux lieux de consommation**, papier et numérique, et dans ce contexte la notion de « **traçabilité** » devient incontournable, qu'elle concerne les ventes du journal, ou les modes de consommation et les usages du lecteur.

Sur le terrain, l'utilisation d'outils de géolocalisation (ou de géomarketing) et/ou l'exploitation de mini-questionnaires ou de sondages peut fournir des données intéressantes sur les lecteurs (selon leur âge, leur lieu de vie, leur niveau de revenus...) et permettre à la rédaction de développer des sujets mieux ciblés.

Ces données permettent également aux équipes commerciales d'élaborer des abonnements plus ciblés, des offres packagées et segmentées, à forte valeur ajoutée.

Elles permettent aussi aux équipes chargées de la publicité d'identifier les lieux de fort trafic - ou de trafic ciblé - et ainsi conquérir de nouveaux clients ou annonceurs.

Le développement d'activités de promotion et de vente sur les nouveaux espaces numériques se fait essentiellement par le biais de l'e-commerce et repose sur l'exploitation d'outils appropriés de tracking et de suivi des consommateurs.

✓ Les fonctions essentielles

Le **responsable commercial** est garant de la remontée d'informations en provenance du terrain (lecteurs) vers les équipes éditoriales. Il utilise toutes sortes d'outils lui permettant de potentialiser les informations sur les modes de consommation du lecteur et ses usages. Il valorise l'expérience du lecteur pour la rendre monétisable.

Il travaille de manière étroite avec les équipes d'impression et de distribution qui disposent dorénavant d'outils performants pour en savoir plus sur le lecteur, avec la rédaction pour développer la valeur commerciale en cohérence avec la valeur éditoriale, et avec le marketing afin de suivre la satisfaction du client.



Les métiers de la publicité

✓ Les enjeux et les modèles d'organisation

Tout comme les autres métiers, ceux de la publicité réclament plus de transversalité, notamment avec les équipes techniques en charge du développement des différents supports et formats. Il s'agit également de travailler davantage avec la rédaction et proposer des actions à forte valeur ajoutée, pour augmenter l'audience et la diffusion de manière significative.

Monétiser l'information est également un mot d'ordre pour ces équipes. Des actions publicitaires ciblées, géo-localisées, sont dorénavant développées en fonction des types de produits et de services proposés.

Les nouveaux supports mobiles, en forte croissance (smartphones, tablettes), autorisent le développement de nouveaux formats publicitaires.

Le développement d'offres publicitaires « haut de gamme » se fait essentiellement sur du *Rich Media*⁵ et est associé à des contenus thématiques ou experts.

✓ Les fonctions essentielles

Le responsable du développement publicitaire multi-supports identifie des profils et des thématiques ciblés, potentiellement rémunérateurs. Il a pour mission de proposer de nouvelles actions publicitaires, via un tracking très précis et une forte différenciation de l'offre sur des plates-formes distinctes.

Le responsable du trading media développe des opérations spéciales de toutes sortes, sur tous types de supports, pour créer de l'engagement. Doté d'un profil créatif, son mode d'ordre est de faire du social, du local, du mobile (la règle du « SOLOMO »). Il gère les espaces media en fonction de l'audience et des sujets et propose aux annonceurs des espaces et des formats adaptés. Pour ce faire, il s'appuie sur des outils de suivi qui lui permettent d'avoir une visibilité très rapide de l'audience et du ROI (retour sur investissement). Il est capable de proposer aux annonceurs des formats adaptés à leurs produits et les gains envisageables. Il travaille de manière étroite avec les équipes et les développeurs techniques.

⁵. Un contenu Rich Media est un média interactif qui intègre différents types de contenus - sons, vidéos, photos, métadonnées - présentés de manière interactive et temporelle au sein d'une interface de consultation ergonomique.



Les métiers des ressources humaines

Les professionnels des ressources humaines souhaitent intervenir de manière plus régulière auprès du management. Il est important pour ces professionnels d'insuffler des pratiques de coordination, de régulation, d'offres de service ou de formation en lien immédiat avec les besoins des opérationnels et des projets à développer.

Ces professionnels désirent ainsi favoriser le développement de nouvelles compétences comportementales et managériales.

La capacité à manager relève d'une exigence élevée qui passe par l'apprentissage de la confrontation et de la diversité. Il apparaît essentiel de savoir travailler ensemble autour de projets communs, développer des relations inter-métiers, construire de nouveaux rapports professionnels en dehors des liens hiérarchiques et faire coopérer des personnes aux statuts différents (dans et hors de l'entreprise). Toutes ces étapes nécessitent des temps d'échanges et de coopération, qui reposent sur la qualité du management.

Le développement de nouvelles modalités de travail et de formes de coopération, dans un contexte où les statuts et les rôles sont divers et les techniques multiples et évolutives, repose dorénavant sur un pilotage exigeant. Celui-ci doit être basé sur :

- une très bonne connaissance des collaborateurs,
- la compréhension des langages propres à chacun (éditorial, technique, marketing...),
- une définition précise du rôle de chacun dans l'organisation,
- une diffusion régulière des informations,
- des temps de réflexion consacrés à des échanges professionnels inter-métiers.

✓ Les fonctions essentielles

Le responsable du développement des ressources humaines a pour objectif d'accompagner les managers dans leurs actions d'intégration et de valorisation des compétences tout au long de la vie professionnelle. Son rôle se renforce, compte tenu de la nécessité de repenser les modes d'organisation et de management.

Travailler ensemble autour de projets communs, développer des relations inter-métiers, construire de nouveaux rapports professionnels en dehors des liens hiérarchiques et faire coopérer des personnes dont les statuts sont différents (dans et hors de l'entreprise) constituent des défis majeurs pour ce responsable.

Il travaille avec l'ensemble des managers et de manière étroite avec **le(s) manager(s) de projets et/ou de coordination multi-supports**. Ceux-ci ont la responsabilité des compétences, disciplines et savoir-faire nécessaires à la réalisation des projets et doivent croiser les différents regards et apports au sein de leurs équipes.

Le responsable du développement des ressources humaines saura leur apporter méthodes, approches et outils pour y parvenir.



Comment accompagner ces mouvements ?

Les groupes de travail ont émis un certain nombre de recommandations sur les actions à mettre en œuvre pour **améliorer le fonctionnement des organisations et accompagner le développement des compétences**. Elles sont résumées ici.

Culture d'entreprise et modalités de travail et de collaboration

- ▶ Travailler en équipe-projet et non plus en silos séparés
- ▶ Gérer les projets de manière transversale
- ▶ Donner plus d'espace et de temps à des projets et initiatives
- ▶ Développer le leadership sur les projets
- ▶ Favoriser des coopérations entre éditorial, commercial, marketing et publicité
- ▶ Faire de l'innovation et de la prospective une compétence essentielle à tous les niveaux de l'entreprise (de la DRH à la rédaction en passant par la finance et les achats...)
- ▶ Mettre en place des modalités efficaces de validation partagée
- ▶ Favoriser la prise de micro-décisions
- ▶ Être mieux informé sur le « qui fait quoi » et favoriser la coopération
- ▶ Appréhender les outils et les gestes des autres métiers
- ▶ Développer des capacités d'écoute, de curiosité, d'ouverture aux autres
- ▶ Questionner en permanence son efficacité et ses résultats. Vivre l'insuccès non comme un échec, mais comme une leçon
- ▶ Instaurer une nouvelle culture d'entreprise autour du sens, de l'expérience-lecteur et de ses usages

Du côté des projets éditoriaux

- ▶ Construire ensemble une offre éditoriale qui comporte du sens et de la nouveauté
- ▶ Proposer une offre diversifiée, segmentée et personnalisée
- ▶ Surprendre le lecteur par des traitements diversifiés et inattendus
- ▶ Connaître le lecteur en intégrant une dimension marketing au sein des équipes de journalistes
- ▶ Fidéliser le lecteur en communiquant davantage via les différents espaces et réseaux d'échanges
- ▶ Apprendre à « servir » le lecteur en lui proposant des services en lien avec la marque et l'offre éditoriale

- ▶ Développer la veille et le partage des connaissances autour des usages et des pratiques de consommation des lecteurs
- ▶ Disposer d'un retour d'information sur la manière dont le lecteur s'approprié l'information
- ▶ Développer des outils de suivi et de connaissance des lecteurs

Du côté des ressources humaines : évolution des pratiques de communication et des modalités d'apprentissage, gestion du temps, rôle du manager

- ▶ Intégrer davantage les équipes RH au cœur de la stratégie de l'entreprise, en organisant des échanges réguliers avec la direction et les différents métiers de l'entreprise (via des conférences RH, des *people review*, des comités de pilotage RH/métiers, etc)
- ▶ Expérimenter la logique de l'entreprise apprenante : procéder à des échanges réguliers pour découvrir les métiers de l'autre ; organiser des conférences permettant à des salariés de parler de leur métier et de leur expérience ; multiplier les points de contact afin de permettre à l'entreprise de consolider sa stratégie (séminaire, étude, veilles par sujets, etc)
- ▶ Mettre à la disposition des équipes RH des moyens et des outils pour leur permettre d'anticiper les besoins d'accompagnement
- ▶ Développer une culture du travail en réseau plutôt que de préserver des territoires
- ▶ Faire de la formation un processus intégré à la vie de l'entreprise basé sur une analyse précise de la demande, la mesure du besoin et un suivi régulier des acquis de la formation
- ▶ Réaliser des formations « in situ », permettant aux formateurs d'intégrer davantage la vie et les besoins de l'entreprise
- ▶ Apprendre à gérer son temps... et à faire des choix (managers trop isolés aujourd'hui pour gagner en efficacité et en autonomie)
- ▶ Proposer des « missions » de manager aux salariés qui le souhaitent, sur une période donnée (dite « de transition »). Ces missions seraient considérées comme des « tests » pour les personnes intéressées et seraient appuyées par des formations dédiées. Elles pourraient être accompagnées de critères d'appréciation des équipes du type « 360 ° ».
- ▶ Sensibiliser les écoles sur les compétences clés en presse et proposer des échanges plus fréquents entre écoles et entreprises de presse



Conclusion

Plus d'agilité, plus de souplesse dans l'entreprise : voilà ce que réclame une grande majorité des salariés interrogés. Le monde qui se dessine est pour eux celui de la réactivité (innover et savoir quoi proposer au bon moment) et de la capacité à faire évoluer les projets en permanence.

La rapidité d'évolution des usages invite les médias à oser plus, à s'adapter davantage, à exploiter la notion de sérendipité ⁶, la bonne offre au bon moment.

Rien d'étonnant, en conséquence, à ce que les préconisations des groupes de travail tournent essentiellement autour des nouveaux modes de coopération et de management, du partage de connaissances et de savoir-faire, voire de l'introduction de nouvelles disciplines au sein des projets (plus proches de la recherche, de l'innovation, des sciences humaines).

Elles donnent également une place importante aux équipes des ressources humaines, celles-ci étant appelées à travailler davantage avec les opérationnels et être force de proposition en matière de modes d'organisation et de coopération. Pour cela, il leur faut davantage de moyens. Il leur faut aussi se rapprocher des opérationnels et insuffler de nouvelles pratiques de communication.

Les pratiques de formation sont également bouleversées : faire de la formation doit être un processus intégré à la vie de l'entreprise, reposant sur un suivi régulier des acquis et l'exploitation des nouvelles compétences au quotidien, au sein d'un collectif. La logique de l'entreprise « apprenante », basée sur des échanges et des partages de connaissances entre métiers, prend ici tout son sens.

⁶. Le concept de sérendipité a été défini par un écrivain britannique du XVIII^e siècle, Horace Walpole, comme la « découverte de quelque chose par accident et sagacité alors que l'on est à la recherche de quelque chose d'autre ». Dans le langage courant, c'est le fait de faire une trouvaille inattendue par chance, par malchance, par erreur ou maladresse. La sérendipité serait à l'origine de découvertes dans les domaines les plus variés.



Annexe (Composition des groupes de travail)

LISTE DES RESPONSABLES RH AYANT PARTICIPÉ AUX TRAVAUX

ALNET	Isabelle	LAGARDÈRE
BOIS	Elodie	LE NOUVEL OBSERVATEUR
BONNET	Christine	L'ÉQUIPE
BRILLON	Anne-Lise	LA NOUVELLE RÉPUBLIQUE DU CENTRE OUEST
COUDOIN	Sylvie	GROUPE MONITEUR
DUBERN	Marie	SOCIÉTÉ DU FIGARO
GOMMEZ	Marc	ÉDITIALIS
LELASSEUX	Valérie	LA NOUVELLE RÉPUBLIQUE DU CENTRE OUEST
MAIRE	Sophie	GROUPE EXPRESS ROULARTA
MARTIN	Marie-Christine	BAYARD PRESSE
SARRAZIN	Delphine	SIMGAM
SAUVAGNARGUES	Philippe	AFP
SPACZYNSKI	Valérie	LA VOIX DU NORD
VANPARYS	Laurent	AFP

LISTE DES OPÉRATIONNELS AYANT PARTICIPÉ AUX TRAVAUX

ARTONNE	Alexandre	SDVP LE PARISIEN	Ingénieur coordination et développement logistique
ASCHER	David	ACTU ENVIRONNEMENT	Directeur des publications
BOMBARDE	Marc	L'ÉQUIPE	Secrétaire général de la rédaction
BOURNIZIEN	Guillaume	SOCIÉTÉ DU FIGARO	Directeur marketing Adjoint
CAUX	Geneviève	PIGISTE PRESSE MAGAZINE	Secrétaire de rédaction
DELEPINE	Pascal	EXPRESS ROULARTA	Responsable fabrication
DELLIERE	Christelle	BAYARD PRESSE	Responsable documentation



Annexe (Composition des groupes de travail)

LISTE DES OPÉRATIONNELS AYANT PARTICIPÉ AUX TRAVAUX (SUITE)

DESFONTAINES	Michel	GRUPE MONITEUR	Journaliste pigiste
DEYDIER	Jacques	L'ÉQUIPE	Directeur du Département Photo
DONADA	Gilles	BAYARD PRESSE	Chef du service Web
FALLOUX	Jean-Charles	LES ECHOS	Responsable technique
FEFEU	Stéphanie	GRUPE MONITEUR	Responsable documentation
FEVRE	Elena	MONDADORI FRANCE GRAZIA	Secrétaire générale de rédaction
GODINOT	Nathalie	NG CONSULTANTS	Formatrice média
IVOY	Jean-Christophe	GRUPE FRANCE AGRICOLE	Responsable commercial
LECHAT	Bertrand	GRUPE MONITEUR	Rédacteur en chef technique multimédia
MAZON	Romain	GRUPE MONITEUR	Rédacteur en chef web
NAYROLLES	Lise	TF1	Responsable adjointe de la documentation
NODARI	Eric	SIMGAM	Responsable production
ROUSSEL	Frédérique	LIBÉRATION	Journaliste
SCHUMENG	Thierry	GRUPE AMAURY	Directeur technique
VIAS	Pascal	LA NOUVELLE RÉPUBLIQUE DU CENTRE OUEST	Responsable de l'imprimerie
VIGOUROUX-FOURCY	Laure	GRUPE EXPRESS ROULARTA MIEUX VIVRE VOTRE ARGENT	Secrétaire générale de la rédaction
WAFLARD	Didier	SDVP LE PARISIEN	Directeur de région
YOUNG	Eric	HORIZONS CENTRE ILE DE FRANCE	Directeur général
ZAGAROLI	Karine	MONDADORI FRANCE	Rédactrice en chef adjointe



observatoire des métiers **de la presse**

Informations métiers

Créez votre profil métier en ligne :



cartographie.metiers-presse.org

Retrouvez nos rapports sur www.metiers-presse.org

- Les salariés de la presse en 2010
- Les métiers de la presse en 2010
- Les journalistes encartés en 2011
- La formation professionnelle continue dans les entreprises de presse en 2010
- Les métiers de la presse : quelles activités, quelles compétences pour demain (2011)

ISO 3OBS0024-V01