



# La transformation du service de l'information de Radio-Canada

Chantal Francoeur



Presses  
de l'Université  
du Québec







**La transformation  
du service  
de l'information  
de Radio-Canada**

Membre de  
L'ASSOCIATION  
NATIONALE  
DES ÉDITEURS  
DE LIVRES

**Presses de l'Université du Québec**

Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450, Québec (Québec) G1V 2M2

Téléphone : 418 657-4399 – Télécopieur : 418 657-2096

Courriel : puq@puq.ca – Internet : www.puq.ca

*Diffusion/Distribution :*

**Canada et autres pays :** Prologue inc., 1650, boulevard Lionel-Bertrand, Boisbriand (Québec)  
J7H 1N7 – Tél. : 450 434-0306/1 800 363-2864

**France :** Sodis, 128, av. du Maréchal de Lattre de Tassigny, 77403 Lagny, France – Tél. : 01 60 07 82 99

**Afrique :** Action pédagogique pour l'éducation et la formation, Angle des rues Jilali Taj Eddine  
et El Ghadfa, Maârif 20100, Casablanca, Maroc – Tél. : 212 (0) 22-23-12-22

**Belgique :** Patrimoine SPRL, 168, rue du Noyer, 1030 Bruxelles, Belgique – Tél. : 02 7366847

**Suisse :** Servidis SA, Chemin des Chalets, 1279 Chavannes-de-Bogis, Suisse – Tél. : 022 960.95.32



La *Loi sur le droit d'auteur* interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

# La transformation du service de l'information de Radio-Canada

Chantal Francoeur

 Presses  
de l'Université  
du Québec

*Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
et Bibliothèque et Archives Canada*

Francoeur, Chantal

La transformation du service de l'information de Radio-Canada

Présenté à l'origine par l'auteur comme thèse (de doctorat – Concordia University), 2011  
sous le titre: Choc des cultures, contre-discours et adaptation.

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 978-2-7605-3501-5

1. Société Radio-Canada. Services d'information. 2. Radio – Émissions de nouvelles – Canada.  
3. Téléjournaux – Canada. 4. Information électronique – Canada. I. Titre.

PN4914.R3F72 2012 070.1'940971 C2012-940930-8

Les Presses de l'Université du Québec reconnaissent l'aide financière du gouvernement  
du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada et du Conseil des Arts du Canada  
pour leurs activités d'édition.

Elles remercient également la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC)  
pour son soutien financier.

Mise en pages: ALPHATEK

Couverture: PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC ET AGENCE CODE

2012-1.1 – Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

© 2012 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 3<sup>e</sup> trimestre 2012 – Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives Canada – Imprimé au Canada



---

# REMERCIEMENTS

Merci à Kim Sawchuk, professeure à l'Université Concordia, qui a supervisé la thèse de doctorat dont cet ouvrage est tiré. Merci à Alain Saulnier, ex-directeur de l'information à Radio-Canada, qui a ouvert les portes à cette étude. Merci à Danielle Maisonneuve, Danièle Bourassa et Eugénie Fortin, qui ont lu attentivement le manuscrit et proposé des ajustements et des corrections.





---

# TABLE DES MATIÈRES

<b>REMERCIEMENTS</b>		VII
<b>INTRODUCTION</b>	<b>De topos en topos pour voir le topo</b>	1
	Du travail solo à la collaboration virtuelle en passant par le montage en trio	9
<b>CHAPITRE 1</b>	<b>Travail d'équipe</b>	17
	1.1. « Tous membres de la même tribu »	18
	1.2. Efficience, répercussions et cohérence	20
	1.3. Si le monde s'écroule	25
	1.4. « Faut se parler »	30
<b>CHAPITRE 2</b>	<b>Changement de culture</b>	33
	2.1. Génie radio, génie télé, génie Web	34
	2.2. Lutttes de pouvoir radio-télé	43
	2.2.1. Uniformisation	51
	2.2.2. Combat contre le temps	57
	2.2.3. Choix douloureux	61
	2.2.4. Le triomphe des formats	65
	2.2.5. Une place floue pour les artisans du Web radio-canadien	67
<b>CHAPITRE 3</b>	<b>Les avantages de l'intégration</b>	73
	3.1. L'âge d'or de l'information	74
	3.2. Culture de relations publiques	77
<b>CHAPITRE 4</b>	<b>Les paradoxes de l'intégration radio-canadienne</b>	85
	4.1. Tout et son contraire	86
	4.1.1. La marque Radio-Canada repose sur la radio	86
	4.1.2. Des marques dans la marque	87

	4.1.3. Squattage télé de la radio	88
	4.1.4. Homogénéisation par défaut	89
	4.1.5. Déni de culture	89
	4.1.6. Garder sa majeure en multiplateformant	90
	4.1.7. Autonomie contrôlée	90
	4.1.8. Des jeunes multiplateformes à leur corps défendant	91
	4.1.9. Mesures d'économie	92
	4.1.10. Développements ou freins technologiques ?	93
	4.1.11. Se rapprocher de l'un en s'éloignant de l'autre	94
	4.1.12. Force de frappe, erreur amplifiée et dilution	94
	4.1.13. Partage ou rétention d'information ?	94
	4.1.14. Embrasser la clip formatée pour permettre l'enquête	95
	4.2. De l'asymétrie à la fragmentation	96
<b>CHAPITRE 5</b>	<b>Le global et le local</b>	101
	5.1. La convergence, discours médiatique global dominant	101
	5.2. L'intégration, la convergence radio-canadienne	107
	5.3. « Dans le mur »	113
	5.4. Tous concurrents	118
	5.5. « Radio-Canada a beaucoup d'ennemis »	120
	5.6. Une marque forte	125
<b>CONCLUSION</b>	<b>Nouvelle identité</b>	129
	« L'information, c'est sérieux »	132
<b>ÉPILOGUE</b>	<b>L'intégration intégrée</b>	137
	Le bruit, la promiscuité et la distance	140
	Chacun sa majeure	141
	Le Web entre deux chaises	142
	Des relations publiques moins envahissantes	143
	Hommage aux artisans	145
<b>MÉTHODOLOGIE</b>	<b>Exploration des discours radio-canadiens</b>	147
	Qu'est-ce que les discours ?	148
	L'ethnographie	150
	Les répertoires interprétatifs	155
<b>LEXIQUE</b>		157
<b>ANNEXES 1</b>	<b>Liste des entrevues</b>	161
	Cadres - C-1 à C-13	161
	Gestionnaires - G-1 à G-5	162
	Journalistes - J-1 à J-21	162
<b>ANNEXE 2</b>	<b>Liste des réunions</b>	165
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>		167



---

# INTRODUCTION

## DE TOPOS EN TOPOS POUR VOIR LE TOPO<sup>1</sup>

Organiser le chaos. Choisir. Décider quoi mettre de côté. Mettre en marche l'immense machine d'information radio-canadienne.

Pour Haïti, Chabot fait un topo. Jarry s'occupe de la radio.

Pour la manif sur Guantanamo, j'envoie seulement une caméra.

Il y a une annonce du maire à 11 h. Gentile et Chapdelaine couvrent. — Fais-tu une captation ? — Avons-nous un camion ? — Je vérifie.

La ministre sera à Maisonneuve à 11 h. — OK, si on veut la clipper, on ira avec la caméra.

En économie, Maisonneuve sort son topo sur les *jobs* à Montréal. D'ailleurs, si ton joueur pouvait poser une question au maire Tremblay... Il s'est perdu 40 000 emplois.

À l'international, Alexandra est à Budapest. Il y aura un topo pour le 17 heures.

Pour l'Afrique, Sophie devrait être sur les plateaux de RDI et en blogue.

À la fin de la journée, avec la tempête, ça va être difficile pour les automobilistes à l'heure de pointe. Il faut prévoir une caméra.

OK. Des questions ? Des commentaires ?

*Silence.*

On part avec ça. Bonne journée !

---

1. Un lexique à la fin de l'ouvrage définit le vocabulaire spécifique aux nouvelles.

La réunion d'affectation du matin prend fin. Une trentaine de personnes – des affectateurs, réalisateurs, secrétaires de rédaction – viennent de choisir les sujets du jour. Ces personnes vont maintenant confirmer leur mission à chacun des reporters. Elles vont leur préciser quel reportage réaliser; pour quelle plateforme: radio, télé ou Web; à quelle heure; sous quelle forme: direct, *converse* préenregistrée ou reportage monté; en combien de versions différentes. La cueillette d'entrevues, d'images, de sons, est lancée. La salle de nouvelles montréalaise de Radio-Canada vibre avec l'intensité qu'impose l'information continue.

Les artisans de la salle sont vite happés par la production. Les changements auxquels ils ont fait face il y a presque deux ans sont déjà loin. Ils ont pourtant vécu une révolution, aux dires des personnes qui ont présidé à ces changements. Les artisans ont vu toutes les salles de nouvelles de Radio-Canada être fusionnées; le bureau d'affectation intégré a été créé; les reporters radio, télé et Web ont été regroupés. C'est de cette révolution, l'intégration, dont il est question dans ce livre. L'ouvrage la décrit de l'intérieur.

À l'hiver 2010, les cadres, les gestionnaires et les journalistes organisaient l'intégration. Le déménagement des journalistes radio allait en être la manifestation la plus visible: ils se préparaient à rejoindre leurs collègues de la télé et du Web dans le Centre de l'information, le CDI. Cela signifiait une nouvelle façon de produire de l'information journalistique à Radio-Canada. Le fonctionnement unimédia, où chaque journaliste alimente une seule plateforme – radio, télé ou Web – allait se transformer en un journalisme multiplateforme. Une révolution culturelle se préparait au sein du radiodiffuseur public, un moment historique qu'il fallait documenter. Les questions sur l'intégration étaient nombreuses et riches; elles permettaient d'explorer le fonctionnement du service de l'information de Radio-Canada.

Les trois questions principales explorées dans cet ouvrage sont les suivantes: pourquoi Radio-Canada intègre-t-elle ses équipes journalistiques? Comment les journalistes radio-canadiens réagissent-ils? Comment le journalisme radio-canadien change-t-il avec cette intégration? Ces trois questions entraînent une série de sous-questions: comment Radio-Canada définit-elle l'intégration? De quelle façon l'intégration changera-t-elle les routines des salles de nouvelles? Quelle est l'organisation physique et spatiale prévue? Quelles luttes de pouvoir entrent en jeu dans, et à la suite de, l'intégration? Quelles répercussions aura l'intégration sur le choix des sujets, des sources, sur la méthode journalistique? Quel sera l'effet de l'intégration sur les formats des nouvelles radio et télé et sur l'alimentation du Web? Dans quel contexte médiatique mondial Radio-Canada réalise-t-elle l'intégration? Dans quel contexte médiatique québécois Radio-Canada réalise-t-elle l'intégration? Quelle est la différence entre la convergence et l'intégration?

Au terme de la recherche, voici ce qui se révèle: l'intégration est l'adaptation ou l'appropriation radio-canadienne de la convergence. Radio-Canada prend ainsi ses distances du mot *convergence* tout en adoptant sa discipline. Le radiodiffuseur public se transforme pour garder sa pertinence et accroître son influence.

Cette transformation impose un changement de culture journalistique. Elle impose aussi un changement d'identité pour les journalistes radio-canadiens. Elle pourrait avoir des conséquences négatives sur les reportages produits par les journalistes: uniformisation et appauvrissement des topos, multiplication des erreurs de faits ou des imprécisions, sources moins diversifiées et délaissement des sujets complexes font partie des craintes des journalistes.

Paradoxalement, l'intégration – l'union des forces journalistiques – mène à une série de fragmentations dans les méthodes de travail et le quotidien des journalistes. Tout aussi paradoxalement, même si la justification première de l'intégration n'est pas de faire du meilleur journalisme ni d'améliorer la qualité des débats publics, au final, elle pourrait permettre plus de journalisme d'exclusivité et de journalisme d'enquête. Ce nouvel élan du journalisme reposerait sur un journalisme de routine, simplifié grâce à l'utilisation de messages formatés venant notamment de l'industrie des relations publiques. Les « techniciens du journalisme » utilisant ces messages formatés pourraient ainsi libérer du temps pour les reporters d'enquête. Parallèlement à ce mouvement, d'autres reporters pourraient vouloir profiter de l'intégration pour exercer leur créativité et explorer de nouveaux formats journalistiques.

Pour arriver à peindre ce portrait interprétatif, l'ouvrage présente une étude multidisciplinaire de l'intégration radio-canadienne: étude des discours sur l'intégration; étude ethnographique des pratiques de production et de leurs transformations; étude théorique de l'intégration et de la convergence.

L'ouvrage est séparé en cinq chapitres. Le premier chapitre s'ouvre avec une anecdote évocatrice sur le travail journalistique multiplateforme. Suit une description de l'accès que nous avons eu à la vie radio-canadienne en marche vers l'intégration: accès aux salles de nouvelles, aux réunions préparatoires, aux annonces, aux documents internes et aux réflexions des artisans.

Le deuxième chapitre pénètre à l'intérieur de Radio-Canada, dans l'intégration radio-canadienne. Sa définition, sa justification, son organisation et son implantation physique sont examinées. Le chapitre raconte la transformation de la vie des affectateurs et du quotidien des journalistes. L'efficacité, la cohérence éditoriale, les changements d'habitudes des consommateurs de nouvelles sont évoqués. De nouvelles expressions font leur apparition, comme « affectation multiplateforme », « satisfaire des clients » et « partager la cueillette ».

Le troisième chapitre plonge plus profondément dans l'intégration radio-canadienne. Le changement de culture entraîné par l'intégration est exploré: redevenir un débutant alors qu'on était un professionnel, modifier son approche de reporter radio, ses habitudes de reporter télé, sa façon de faire du Web. La création d'une nouvelle culture et les luttes de pouvoir internes qu'elle entraîne sont étudiées. Les craintes des artisans face à l'uniformisation des contenus, l'anxiété liée au manque de temps, la peur des erreurs que cela entraîne sont aussi abordées.

Le chapitre se penche ensuite sur la disparition possible de certains sujets et sur la perte de voix et d'opinions variées. Les avantages de l'intégration, travail d'équipe, partage, visibilité accrue, plus d'impact, sont exposés. Le chapitre se termine par une réflexion sur le Web et le journalisme en ligne.

Le quatrième chapitre parle des multiples paradoxes de l'intégration, de ses contradictions, et de la façon de réconcilier ces paradoxes. On y découvre que l'intégration contient des contradictions et des incompatibilités réconciliables au moyen de points de systématisation. L'impérialisme culturel de la télévision se révèle. Les fragmentations imposées par l'intégration sont ensuite énumérées.

Le cinquième chapitre fait une mise en contexte globale. Il fait état des recherches effectuées sur la convergence médiatique. Il traite du mot *convergence*, de sa signification, de sa justification, de son organisation concrète et de l'importance du phénomène. Il établit ensuite les distinctions, les nuances entre la convergence et l'intégration, puis situe Radio-Canada face à la convergence. Il décrit aussi les conditions précises avec lesquelles le radiodiffuseur doit composer, conditions poussant Radio-Canada à réaliser l'intégration. Il parle des budgets importants mais incertains de Radio-Canada, dont la part publique a été réduite depuis les années 1990. Il décrit la concurrence vive existant entre les entreprises médiatiques au Québec. Il expose les attaques des compétiteurs du radiodiffuseur public. Le chapitre met enfin en lumière ce qui pousse Radio-Canada à faire des gestes concrets pour montrer son efficacité et sa bonne gouvernance. Il justifie l'intégration comme une nécessité si Radio-Canada veut maintenir sa légitimité et accroître son influence.

La conclusion discute des nouvelles identités journalistiques possibles à la suite de l'intégration. Elle reprend ensuite les thèmes majeurs de l'ouvrage, les synthétise et leur donne un souffle nouveau en y intégrant des réflexions sur l'avenir. Elle étudie enfin le ralentissement du mouvement de convergence dans certaines entreprises de presse autrefois ferventes pratiquantes.

L'épilogue nous ramène dans la salle des nouvelles montréalaise de Radio-Canada, près de deux ans après l'intégration. Il décrit comment les journalistes, les affectateurs, les cadres et les gestionnaires s'adaptent à l'intégration. Il revient sur certaines hypothèses évoquées à l'hiver 2010, au moment de la mise en place de l'intégration.

Un bref chapitre ferme l'ouvrage. Il décrit les méthodes utilisées pour étudier l'intégration radio-canadienne. L'analyse des discours, l'ethnographie, l'ethnographie réflexive et les répertoires interprétatifs sont mis à contribution. Les discours sont vus ici non pas comme une succession de phrases, mais comme une construction de la réalité avec des règles, des conventions et des institutions. Une construction de la réalité où circule aussi du pouvoir : pouvoir de créer des sujets, des objets et des institutions. L'angle culturel est ensuite abordé, pour parler d'ethnographie. Un mot clé, *immersion*, est décortiqué, immersion dans la culture radio-canadienne

et immersion réflexive. L'importance de l'anecdote, du moment extraordinaire lors de l'immersion, est aussi examinée. Une brève description des répertoires interprétatifs, qui aident à comprendre les paradoxes et les contradictions lors d'entrevues, clôt le chapitre sur la méthodologie.

Chacun des chapitres de l'ouvrage s'ouvre avec un reportage résumant le contenu du chapitre. Le format choisi est celui d'un reportage radio. Les auditeurs de Radio-Canada vont y reconnaître la forme particulière et caractéristique du diffuseur public : la première partie du texte, le précède, doit être lue par le présentateur du bulletin ; la deuxième partie est destinée à être enregistrée, pour être diffusée dans les différents bulletins de nouvelles ; la narration de la deuxième partie est assumée par la journaliste et les clips sont des extraits d'entrevues insérés dans le reportage enregistré ; enfin, la signature est toujours la même, selon les prescriptions du radiodiffuseur public. En voici un premier exemple.

Précède

Les journalistes de Radio-Canada vivent des changements importants dans l'organisation de leur travail. L'équipe des nouvelles radio déménage au Centre de l'information pour rejoindre les journalistes des nouvelles télé. Chantal Francoeur a plus de détails :

CLIP gestionnaire

C'est la plus grande révolution interne depuis la création du Centre de l'information...

**NARRATION**

Branle-bas de combat chez le radiodiffuseur public. Tous les journalistes des nouvelles se regroupent dans un même espace. C'est un changement physique, mais surtout une nouvelle façon de travailler. Les journalistes ne seront plus affectés à un seul média, radio, télé ou Web. Ils vont désormais alimenter plusieurs plateformes, faire un travail multimédia :

CLIP gestionnaire

Imaginons une conférence de presse à l'Hôtel de ville. La radio et la télé sont intéressées. Pourquoi envoyer deux journalistes pour un clip de 15 secondes ? ! C'est une perte de temps et d'énergie folle. On peut dire au journaliste radio : « *Un caméraman t'accompagne et tu fais l'entrevue pour la télé et pour la radio.* »

**NARRATION**

Certains journalistes applaudissent le changement :

CLIP journaliste

Quand tu as une exclusivité, c'est bien de pouvoir la « décliner » radio-télé-Web, ça a plus d'impact !



**NARRATION**

CLIP journaliste

Mais d'autres journalistes émettent des craintes :

Ça va mener à des nouvelles superficielles et à l'uniformisation des contenus.

**NARRATION**

Selon les gestionnaires, le regroupement des équipes est incontournable pour faire face à la vitesse de circulation de l'information, aux nouvelles habitudes du public et à l'univers multimédia.

L'intégration des journalistes radio, télé et Web aura lieu à la fin du mois de mai 2010.

Chantal Francoeur, Radio-Canada, Montréal.

Les topos radio en ouverture de chapitre ont d'autres fonctions que celle de le résumer. Ils dévoilent et révèlent aussi ma position : j'ai travaillé comme journaliste à Radio-Canada, surtout à la radio, pendant plus de quinze ans, à Halifax et à Montréal. J'ai de l'estime pour la radio, pour l'institution qu'est Radio-Canada, et je salue le dévouement de mes collègues radio-canadiens à servir l'intérêt public. Je ne suis pas une chercheuse objective, mais j'ai fait ma recherche de la même façon que je pratique le journalisme : avec intégrité, équité et exactitude<sup>2</sup>. En affirmant cela, j'utilise le vocabulaire prescrit dans le guide des *Normes et pratiques journalistiques de Radio-Canada* (Radio-Canada, 2010g). Je montre que je suis un sujet radio-canadien au sens foucauldien du terme : je suis construite par et assujettie aux discours radio-canadiens. Autrement dit, *je suis*, qui reflète les verbes *être* et *suivre*, ces discours. Il me semble important de l'admettre. Du même souffle, il est aussi important d'insister sur le fait qu'à l'intérieur d'un sujet radio-canadien, il y a de l'espace pour la contestation. Et qu'un sujet n'est pas unidimensionnel. Je suis un sujet radio-canadien, une journaliste s'identifiant principalement à la radio, mais aussi une professeure, une chercheuse, qui cumule d'autres identités personnelles « fragmentées » (Hall, 1993). J'ai plusieurs manteaux identitaires complétant mon identité de sujet radio-canadien et s'y opposant à la fois. Cela teinte aussi la présente recherche.

Une autre façon de voir ces quinze années d'expérience à Radio-Canada est de mettre en lumière la richesse des connaissances acquises : quinze années de pratique et d'observation attentive du journalisme radio-canadien au sein des équipes de nouvelles radio, des actualités et des affaires publiques radio, à l'enquête radio et enfin à l'enquête multiplateforme. Ces années de travail représentent une somme précieuse d'informations. Le sociologue Charles Wright Mills insiste sur l'importance d'inclure l'expérience personnelle dans les recherches. De capturer cette

2. L'exactitude, l'intégrité et l'équité sont les principes éthiques que doivent respecter les journalistes de Radio-Canada.

expérience, de la trier. Car selon lui, « *in the course of a lifetime, modern man [sic] has so very little personal experience and yet experience is so important as a source of original intellectual work* » (Mills, 1959, p. 197).

Les topos radio en début de chapitre sont une entrée en matière offrant une représentation utile de ce qui est exposé ici. Ils synthétisent les thèmes de chaque chapitre et les illustrent. La particularité des topos proposés ici est qu'ils portent sur Radio-Canada elle-même. Habituellement, les topos radio-canadiens traitent de sujets extérieurs à l'institution. Mais qu'ils portent sur l'intérieur ou l'extérieur du radiodiffuseur public, dans tous les cas, les topos parlent de l'institution, dévoilent ce qu'est Radio-Canada. Les topos font partie du « système de dispersion » du discours journalistique radio-canadien (Foucault, 1969). Autrement dit, les topos sont une manifestation de l'importance et de la puissance qu'a, ou que veut avoir, Radio-Canada. Nous allons voir les conditions dans lesquelles ces topos sont fabriqués, ce qui les rend possibles, et comment l'intégration va les modifier.

Les topos de début de chapitre montrent par ailleurs les limites d'un reportage. La rigidité du format, le manque d'espace pour les nuances, l'obligation de synthétiser sont des limites dont il faut tenir compte quand on étudie l'intégration des équipes journalistiques. Mais malgré leurs limites, ces topos jouent un rôle dans la société, et ce rôle fait aussi partie des facteurs à étudier dans l'intégration. Le rôle des topos est d'informer, de rassembler, de fournir des sujets de réflexion à la question « comment on fait pour continuer à vivre ensemble? ». Les topos alimentent les discussions sur la vie en commun (Kovach et Rosenstiel, 2001 ; Schlesinger, 1987 ; Schudson, 1995), dans la ligne de pensée d'Habermas sur l'espace public (Habermas, 1978). Un modèle utopique, imparfait (Habermas lui-même admet que son espace public s'est dégradé), mais un modèle toujours utile parce qu'il décrit une aspiration, un idéal-type (Gingras, 2006). Il donne au journaliste un rôle de chien de garde, de surveillance des élus, de protecteur du public contre les intérêts particuliers, de porte-voix des sans-voix, de relais de l'opinion publique. Cette vision s'inscrit dans la doctrine de responsabilité sociale de la presse (informer, éduquer, jouer un rôle de leader) plutôt que dans la doctrine libérale (informer, divertir et créer du profit). Cette vision colle aussi au mandat général de Radio-Canada depuis sa création.

Le radiodiffuseur public a vu le jour en 1936 à la suite de la commission Aird. La commission avait été chargée d'enquêter sur la situation de la radio au Canada parce que de nombreux auditeurs canadiens préféraient écouter les stations américaines. Résumant la situation devant la commission, Graham Spry, de la Canadian Radio League, avait affirmé qu'il fallait choisir entre les intérêts commerciaux et les intérêts des citoyens. Il fallait choisir entre l'État et les États-Unis : « *It is a choice between commercial interests and the people's interests. It is a choice between the State and the United States* » (cité dans Raboy, 2006, p. 294). Le service de nouvelles radio-canadien a été inauguré en 1941. En 1952, le service de télévision s'y ajoutait.

Le mandat de Radio-Canada est décrit dans la *Loi sur la radiodiffusion* : renseigner, éclairer, divertir, avec une programmation typiquement canadienne, reflétant les diversités régionales et le caractère multiculturel du pays (art. 3(1) *l* et *m*). Quand on inclut le cousin anglophone de Radio-Canada, CBC, le radiodiffuseur public exploite 28 services, diffuse dans les deux langues officielles et en huit langues autochtones, sur six fuseaux horaires.

À l'hiver 2010, à la veille de l'intégration, le service d'information de Radio-Canada dans l'ensemble du pays compte 765 journalistes, occupant des postes variés de correspondants, présentateurs, recherchistes, rédacteurs, affectateurs, secrétaires de rédaction, journalistes spécialisés, journalistes régionaux, journalistes nationaux. Parmi eux, 480 ont des postes permanents – 255 hommes et 225 femmes – et 285 ont des emplois temporaires – 160 femmes et 125 hommes. Leur âge moyen est de 49 ans chez les journalistes permanents, 38 ans chez les journalistes temporaires. La majorité d'entre eux, 559 journalistes, travaillent à Montréal (Syndicat des communications de Radio-Canada – SCRC, 2010).

La diversité des postes, des fonctions, des statuts, des responsabilités, des heures de tombée rend difficiles les généralisations quand on parle du travail journalistique à Radio-Canada. Des journalistes radio travaillent pour les nouvelles. D'autres pour les actualités. D'autres pour les affaires publiques. Même chose du côté des journalistes télé. Il y a aussi des journalistes Web travaillant pour les nouvelles, d'autres pour les dossiers spéciaux. Des journalistes font partie de « modules », des groupes de journalistes radio-télé-Web spécialisés en économie, en culture ou produisant des enquêtes journalistiques. S'ajoutent les correspondants parlementaires, internationaux, les reporters nationaux, régionaux, spécialisés.

Les différents statuts d'emploi, le prestige de certains postes ou de certaines émissions, le relatif anonymat de certaines fonctions, influencent les perceptions et les positions de chacun. Ils influencent aussi la liberté de parole perçue, les journalistes temporaires ayant moins tendance à critiquer ouvertement les choix des gestionnaires ou des cadres. C'est pourquoi l'anonymat a été promis à chacun des participants rencontrés ou interviewés pour cet ouvrage. Dans ce but, les personnes sont classées comme journaliste, cadre ou gestionnaire. Cependant, quand leurs propos permettraient de deviner qui parle, aucune indication n'est donnée. Les journalistes sont les personnes qui travaillent sur le terrain, pour la radio ou la télé, ou sur le Web, et les annonceurs et les rédacteurs pour chacun de ces médias. Les gestionnaires sont les affectateurs, les secrétaires de rédaction et les réalisateurs<sup>3</sup>. Les cadres sont les rédacteurs en chef, les directeurs de contenu et les directeurs des services de production, des finances et des ressources humaines. Ces personnes seront citées abondamment dans les pages qui suivent. Elles ont généreusement accepté de participer à une recherche sur l'intégration à Radio-Canada et je les en remercie.

---

3. Dans le vocabulaire radio-canadien, ces personnes sont appelées « chefs d'équipe ». Nous avons choisi de ne pas coller au vocabulaire radio-canadien.

## DU TRAVAIL SOLO À LA COLLABORATION VIRTUELLE EN PASSANT PAR LE MONTAGE EN TRIO

Précède	Les cadres et les gestionnaires de Radio-Canada peaufinent l'argumentaire de l'intégration. Ils mettent au point des phrases clés pour justifier la fusion prochaine des équipes de journalistes radio et télé. Ils formatent aussi des explications sur le fonctionnement de la future équipe intégrée. Chantal Francoeur a plus de détails :
CLIPS vice-président	Ce n'est pas une logique économique, ce n'est pas une logique technologique, c'est une logique de marque.  Ce n'est pas une logique économique, ce n'est pas une logique technologique, c'est une logique de marque.
<b>NARRATION</b>	En entrevue et devant le CRTC, le vice-président de Radio-Canada répète la justification de l'intégration :
CLIP vice-président	Ce n'est pas une logique technologique, c'est une logique de marque [...].
<b>NARRATION</b>	Les gestionnaires et les cadres prennent maintenant le relais avec d'autres phrases clés :
CLIPS gestionnaires et journalistes	On n'est plus « journaliste radio » ou « journaliste télé », on est « journaliste pour Radio-Canada ».  C'est la fin du travail en silos.  On regroupe nos forces et nos expertises.
<b>NARRATION</b>	Les artisans ont aussi trouvé des formules pour décrire le fonctionnement de l'équipe intégrée :
CLIP journaliste et gestionnaire	C'est l'affectation qui est intégrée, chacun garde sa « majeure <sup>4</sup> ».  C'est seulement pour les exclusivités et les enquêtes qu'il faut décliner les reportages sur toutes les plateformes.  On va essayer de travailler plus en amont pour faciliter le travail multiplateforme.  Il y aura un affectateur spécial pour s'assurer que la personnalité de chacun des médias est respectée. ➔

4. Garder sa « majeure » signifie qu'un reporter radio reste d'abord rattaché à la radio ; même chose pour un reporter télé ou un reporter Web. Quand des couvertures exigent la présence de plusieurs journalistes, ils sont affectés selon leur majeure.

NARRATION

SON-RÉUNION

Mais certaines expressions suscitent des résistances :

Désormais les journalistes ont plusieurs « clients » à servir.

— Attention ! Il y a des journalistes qui n'aiment pas ce langage consumériste.

— Ah bien, tu peux les appeler... des « bénéficiaires de contenu » ! [rires]

NARRATION

L'intégration des journalistes aura lieu à la fin du mois de mai 2010.

Chantal Francoeur, Radio-Canada, Montréal.

L'ex-vice-président de Radio-Canada, Sylvain Lafrance, a beaucoup répété entre 2006 et 2010 que l'intégration « n'est pas une logique économique ni une logique technologique, c'est une logique de marque ». Dans le contexte médiatique contemporain, les mots *économie*, *technologie* et *marque*, prononcés par le vice-président d'un radio-diffuseur public, justifient l'intérêt d'examiner en détail leur signification. D'en examiner le contexte, de s'intéresser aux façons dont les artisans radio-canadiens reprennent ce discours, l'adaptent, le modifient, le construisent et sont construits par lui. D'étudier l'organisation physique de l'intégration, ses répercussions sur les méthodes journalistiques. De voir quelles sont les résistances à l'intégration, les relations de pouvoir en jeu. De voir aussi les nouvelles possibilités créées par l'intégration.

L'intégration n'est pas une simple notion théorique ou organisationnelle : elle prend vie sur le terrain, dans le quotidien des journalistes et des artisans des nouvelles. Une mise en contexte tirée d'un fait vécu va permettre d'illustrer concrètement les changements qu'entraîne l'intégration et de faire la transition vers les prochains chapitres, où tous les angles de l'intégration radio-canadienne seront étudiés.

Le fait vécu remonte à la fin de 2009. Un ex-travailleur de la construction veut partager ses expériences avec une journaliste. Il veut lui raconter qu'il a dénoncé à plusieurs organismes gouvernementaux (Commission des normes du travail, Conseil de la construction du Québec, Protecteur du citoyen) un employeur qui paye ses employés au noir. La majorité des fonctionnaires à qui il a parlé sont restés indifférents à ses propos. Ils ne l'ont pas dirigé vers le ministère du Revenu ou la police. L'ex-travailleur de la construction a enregistré toutes ses conversations avec les fonctionnaires. Il offre les enregistrements à la journaliste. Un rendez-vous est fixé entre la journaliste et l'ex-travailleur de la construction.

À l'heure dite, la journaliste radio se présente, démarre son enregistreuse et, micro à la main, elle entame la conversation avec l'ex-travailleur de la construction. Les échanges sont détendus, la source se confie de façon candide, simple. Après

plusieurs minutes de dialogue, d'écoute des enregistrements et de lecture de documents, la journaliste conclut que la source est crédible et que l'histoire se tient. Elle repère au fur et à mesure de la conversation les clips qu'elle pourra utiliser dans son topo radio. Elle les marque en appuyant sur la fonction « *track mark* » de son enregistreuse. Dès la fin de la rencontre, elle met sur papier les faits saillants, les numéros repères des clips qu'elle pense utiliser pour son reportage et note les prochaines étapes de sa démarche journalistique : appeler les fonctionnaires visés, vérifier leurs obligations professionnelles ou légales face à la dénonciation du travail au noir, etc. À son poste de travail, elle peut transférer les clips de son enregistreuse à son ordinateur sans intermédiaire. Le montage peut commencer quand elle veut.

Quelques jours plus tard, la journaliste se voit confier une tâche plus complexe. Elle apprend que la télé veut aussi un reportage sur le même sujet. Une version Web sera aussi nécessaire. La journaliste rappelle l'ex-travailleur de la construction. Il est d'accord pour donner une deuxième entrevue, cette fois à la caméra. Au jour prévu, un réalisateur, un caméraman, un preneur de son et la journaliste se déplacent. Impressionnante équipe pour une source qui n'a pas l'habitude des médias. Pendant que le caméraman et le réalisateur ajustent le décor et l'éclairage, que le preneur de son installe ses micros et fait des tests, la journaliste converse avec l'ex-travailleur de la construction. Ils parlent de tout sauf du sujet qui les préoccupe, parce que la journaliste ne veut pas « brûler » la spontanéité de la source ni entendre, au fil de l'entrevue officielle, la phrase « comme je vous l'ai dit tout à l'heure » qui pourrait rendre le montage difficile.

Quand toute l'équipe est prête, l'entrevue peut commencer. L'ex-travailleur de la construction est « gelé », intimidé par le caméraman et le preneur de son. Ce n'est plus la même source. Il hésite, reprend ses explications, se contredit, touche à son micro cravate plusieurs fois pendant qu'il parle, ce qui ruine le son de l'entrevue. La journaliste s'inquiète, elle n'a pas repéré de clips utilisables après plusieurs minutes d'échange. Tout l'exercice est laborieux.

À la fin de l'entrevue, il faut rester en place pour prendre des plans de coupe. Les hochements de tête de la journaliste, de dos et face à la caméra, vont servir pour le montage final. Puis le réalisateur demande à l'ex-travailleur de la construction de manipuler ses cassettes et son appareil enregistreur pendant que le caméraman filme la scène. Il faut ensuite sortir et prendre des images à l'extérieur : la source qui marche avec la journaliste. Une fois, deux fois, trois fois, le même va-et-vient pris sous différents angles. Enfin l'équipe se hâte, pendant que la lumière extérieure est encore bonne, d'aller filmer les différents édifices des ministères et des organismes concernés.

Un autre rendez-vous est fixé avec un des porte-parole de la Commission de la construction du Québec (CCQ). Nouveau caméraman, pas de preneur de son, chorégraphie un peu différente pour l'entrevue : pendant que le caméraman installe son équipement, la discussion entre le porte-parole et la journaliste concerne le travail au noir. Le porte-parole de la CCQ est un interlocuteur fréquent des journalistes,

il connaît les médias, il va probablement livrer une prestation formatée à la caméra. Ce qu'il fait : « La CCQ prend le travail au noir très au sérieux », etc. Encore une fois, prise de plusieurs plans de coupe à la fin.

Au moment de l'enregistrement du topo télé final, la journaliste doit passer par le maquillage et la coiffure. Il faut prendre rendez-vous. De longues minutes « perdues » pour une apparence impeccable, une apparence qui ne distraira pas le téléspectateur pendant les dix secondes où il verra la journaliste. Pour qui mettrait en doute l'importance de l'apparence, la maquilleuse demande : « À quelle heure tu enregistres devant la caméra ? En début d'après-midi, la lumière est cruelle. Il faut que tu sois maquillée. » Puis le coiffeur met beaucoup d'efforts à faire tenir une coiffure d'apparence naturelle. La journaliste peut enfin monter dans la camionnette de la camérawoman pour se rendre sur le site d'un décor évocateur en lien avec le reportage (hésitation entre un chantier de construction en toile de fond ou un décor urbain général ; l'équipe opte pour le site le plus proche de Radio-Canada). L'enregistrement des dix secondes a lieu, avec plusieurs reprises à cause du vent, du soleil, d'une mèche de cheveux mal placée. Il faut s'adresser à l'objectif de la caméra comme s'il était un téléspectateur, mais l'objectif fait peur, on dirait qu'il veut avaler la journaliste. Elle doit arriver à avoir l'air sûr d'elle malgré la peur de l'objectif. Des préoccupations loin du journalisme.

Même sujet, deux mondes complètement différents. Deux cultures différentes. Intimité et légèreté de la radio comparativement à lourdeur et puissance de la télé. Travail solo contre travail d'équipe. Préoccupation sonore au lieu de préoccupation visuelle. Temps compact. Temps dilué. Arrive le moment de la diffusion. Toujours sur le même sujet, une troisième culture de reportage s'impose : la journaliste conçoit un texte différent, plus long que ceux de la radio et de la télé, pour le Web. Les citations à mettre en surbrillance ont été faciles à cibler pour les porte-parole des organismes et ministères, qui ont un message bien construit. Elles ont été plus difficiles à repérer pour la source, dont le discours est éparpillé et plus facile à entendre qu'à lire. La journaliste ajoute des hyperliens, des références aux textes de lois et aux autres textes pertinents à la dénonciation du travail au noir.

La sortie simultanée des topos radio, télé et Web assure une grande visibilité au reportage. Des internautes réagissent, ainsi que des groupes intéressés et le ministre responsable. La tribune téléphonique du midi reprend le sujet avec les auditeurs. Tout est bien qui finit bien pour cette expérience de reportage multiplateforme. Le choc des cultures n'est pas perceptible. Il était toutefois bien réel tout au long de la démarche journalistique : la planification de l'entrevue radio s'est faite par téléphone entre la journaliste et la source. L'entrevue radio a eu lieu dans un espace sans bruit de fond. La source a rapidement oublié l'enregistreuse et la conversation s'est déroulée de façon « normale ». La journaliste contrôlait le son, et grâce à ses écouteurs, elle a pu vérifier que tout était diffusable au fur et à mesure de l'enregistrement. Cette section du reportage a été complétée en un avant-midi.

Au moment du montage, tout s'est fait à partir du poste de travail de la journaliste, sauf l'enregistrement de la narration réalisée en studio avec un technicien. Seule la journaliste a travaillé sur son topo.

La planification de l'entrevue télé a nécessité plusieurs appels entre la journaliste, la source et le réalisateur télé. L'entrevue télé a eu lieu dans un espace sans bruit de fond auquel il a fallu ajouter de l'éclairage. Au moment de l'entrevue télé, la source n'est pas arrivée à être à l'aise devant la caméra, ou la journaliste n'a pas su la détendre suffisamment. La journaliste n'avait aucun contrôle sur l'image ni sur le son. L'équipe télé a passé la journée à travailler sur cette section du reportage. Il a fallu arrêter une heure pour le repas du midi. Pour le pont de dix secondes pendant lequel la journaliste s'adresse à la caméra, il a fallu réserver un autre caméraman (camérawoman dans ce cas), puis se déplacer pour avoir un fond de scène éloquent. Au moment du montage, le travail s'est fait dans une salle de montage avec le réalisateur et un monteur. Le temps en salle de montage était compté, d'autres équipes ayant besoin du monteur. Chacun a donné son avis sur la meilleure image, sur le texte, sur la meilleure façon de traduire le texte en image.

La réalisation du reportage Web s'est faite en solo, puis l'intégration du reportage au Web a nécessité quelques échanges de courriels avec le journaliste Web. Celui-ci a proposé des titres et des sous-titres et quelques ajustements. C'est lui qui s'est chargé de mettre le texte et les hyperliens en ligne, la journaliste auteure du reportage n'ayant pas accès aux outils de formatage d'un reportage Web. Tout s'est fait par courriel ou par téléphone, ce qui fait que le journaliste Web reste « virtuel ». La journaliste ne sait pas à quoi il ressemble, où est son poste de travail, avec qui il travaille.

D'autres différences culturelles sont dignes de mention. L'énergie de la journaliste n'est pas du tout la même selon les médias : pendant le reportage radio, la journaliste est toujours dans sa « bulle » parce qu'elle travaille seule, voyage seule, fait son montage seule. La captation des clips et des sons est électrique ou physique : la journaliste sait ce qui est bon dès que le son passe dans ses écouteurs et atteint ses tympans. Elle reconnaît tout de suite les clips utilisables et les marque par une simple pression du doigt sur le bon bouton. La technique fait partie de son corps, elle est l'extension de la journaliste. Enfin, la journaliste peut être plus efficace ou plus brouillonne selon les moments, puisque aucune équipe ne dépend de sa démarche.

Pendant le reportage télé, la journaliste est en interaction presque constante avec les membres de l'équipe. La réflexion sur le reportage se fait au moyen des échanges, à voix haute, à plusieurs cerveaux. La captation des images et des sons est déléguée à des pros qui connaissent leur métier, mais elle est surtout détachée de la journaliste. Il n'y a pas cette « fusion » physique avec le matériel, caractéristique de la radio. La démarche journalistique doit être plus organisée, puisqu'une équipe est mobilisée pour la réalisation du reportage.

Après les exercices de synthèse douloureux pour la télé et la radio, où les reportages doivent faire 1 minute 20 secondes à la radio et 1 minute 45 secondes pour la télé, le Web est l'occasion de s'épancher. De donner plus de détails, qui permettent de justifier ou de valider les choix effectués pour les reportages plus courts radio et télé. La journaliste peut inviter l'internaute dans sa démarche journalistique: inclure des documents, des textes de loi, des références qui permettront à l'internaute de tirer ses propres conclusions et de réagir.

Ce n'était pas un moment banal pour la reporter. C'était une de ses premières expériences de reportage multiplateforme. Expérience menée dans des conditions idéales: du temps pour la réalisation de chacun des reportages et une équipe de pros. Cette expérience a été si riche en apprentissages, en découvertes et prises de conscience qu'elle a été le point de départ de la présente recherche sur l'intégration. En effet, nourrir les «trois bêtes» (radio, télé, Web) avec un même reportage est une façon de faire récente à Radio-Canada<sup>5</sup>. Elle est une des expressions concrètes de l'intégration.

Dans les pages qui suivent, nous allons plonger au cœur d'une institution publique, Radio-Canada. Nous allons disséquer les données recueillies de la fin février 2010 à la fin mai 2010. C'était un moment d'anticipation de l'intégration, puisque Radio-Canada préparait le déménagement de l'équipe des journalistes radio dans la salle des nouvelles télé pour la fin du mois de mai. Les cadres expliquaient et décrivaient l'intégration aux différentes équipes de journalistes. Les premières expériences de journalisme multiplateforme avaient lieu.

Le grand patron de l'information de l'époque, Alain Saulnier, a permis de documenter ce moment radio-canadien. Il a ouvert les portes des réunions de planification de l'intégration, réunions réservées aux cadres principalement. Il a donné accès aux différentes salles de nouvelles de Radio-Canada, à l'intranet et au fil de presse maison. Il a permis de réaliser des entrevues. De lire des documents internes sur l'intégration. C'était là une ouverture qui se fait de plus en plus rare depuis la consolidation des médias, selon les ethnographes qui s'intéressent aux salles de nouvelles (Paterson, 2008 ; Puijk, 2008).

Alain Saulnier a posé des conditions. Il a demandé que soit respecté l'anonymat des personnes. Il a aussi insisté pour que la recherche ne devienne pas un «joueur» dans les événements à venir. Il ne fallait pas que la recherche influence le cours des choses. Enfin, il ne fallait pas que soient dévoilées des informations sensibles, pouvant servir aux compétiteurs, dans le compte rendu final. Les cadres étant d'accord avec cette entente (Réunion-1), la recherche a pu être lancée.

Les discours sur l'intégration lors des réunions, des présentations, des explications ont été enregistrés et retranscrits. Des notes manuscrites ont été prises lors des réunions des gestionnaires sur l'intégration. Les réunions avec les différents

---

5. Sauf à l'extérieur de Montréal, où beaucoup de journalistes sont appelés à faire du multiplateforme en raison des équipes de travail réduites.

groupes d'employés, les annonces officielles, les réunions syndicales et les réunions patrons-syndicats ont été couvertes. L'organisation physique de l'intégration a été documentée: qui est assis où, pourquoi, comment les bureaux sont regroupés, où sont les moyens de production télé, les studios radio, combien de pas doivent être franchis entre deux postes de travail cruciaux, l'éclairage, le bruit ambiant. Les premières expériences terrain des reportages multiplateformes ont aussi été étudiées: qui fait quoi, comment, quelles sont les priorités des journalistes, à quelles difficultés font-ils face? Des interviews ont été réalisées pour mieux comprendre les discours et les pratiques, des interviews avec des journalistes et des gestionnaires, certaines de façon officielle avec une enregistreuse et d'autres de façon informelle sans enregistreuse. Les personnes interviewées ont été choisies ainsi: des cadres ayant planifié l'intégration; des gestionnaires dont les tâches allaient complètement changer avec l'intégration; des journalistes venant de la radio et de la télé ayant commencé à produire de façon multiplateforme. Ces interviews ont été retranscrites mot à mot et étudiées. Du temps a été passé dans les différents lieux touchés par l'intégration, les remarques et les réflexions des artisans, écoutées. Une réflexion autocritique fait aussi partie de la cueillette. Au final, 20 réunions ont été documentées et 26 entrevues réalisées. Des centaines de pages de documents internes ont été lues, trois cahiers de notes, remplis. La première question a été: qu'est-ce que l'intégration radio-canadienne?





## Chapitre 1

# TRAVAIL D'ÉQUIPE

Précède

Le grand jeu de chaises musicales est imminent à Radio-Canada. Deux cents personnes déménagent. Une cinquantaine de journalistes vont être réunis dans un même espace. Chantal Francoeur suit ce dossier :

**NARRATION**

Les journalistes radio vont enfin avoir des fenêtres. Une vue sur l'extérieur. Ils pourront savoir le temps qu'il fait, sans avoir à se déplacer ou à syntoniser la chaîne météo à la télé. Ils vont aussi élargir leur réseau social. Ils seront assis tout près de leurs collègues de la télé. Cela va faciliter les dialogues formels et informels. Le regroupement favorisera aussi le partage d'expertises :

CLIP cadre

Le gros changement avec l'intégration, c'est le travail d'équipe. C'est un gros changement. Penser « équipe », « communauté », « on met nos choses en commun », on travaille ensemble.

**NARRATION**

Les affectateurs voient aussi leur travail changer. Ils vont planifier des couvertures multiplateformes plutôt que les couvertures traditionnelles radio, télé ou Web :

CLIP affectateur

On gère la nouvelle plutôt que gérer un média.



## NARRATION

Le regroupement des journalistes radio et télé aura lieu à la fin du mois de mai 2010.

Chantal Francoeur, Radio-Canada, Montréal.

## 1.1 | « TOUS MEMBRES DE LA MÊME TRIBU »

L'intégration, c'est regrouper physiquement des équipes journalistiques. À l'hiver 2010, l'équipe des nouvelles radio est dans une salle sans fenêtres donnant sur l'extérieur, au rez-de-chaussée, au centre de l'immeuble de Radio-Canada, avec les équipes des actualités radio *Maisonneuve* et *Désautels*. L'équipe des nouvelles télé est au Centre de l'information (CDI), un centre inauguré en 2001 pour permettre la production en mode numérique. Le CDI est au rez-de-chaussée, au coin sud-ouest de l'immeuble de Radio-Canada. Il a des fenêtres laissant entrer la lumière du jour. Sont aussi au CDI les équipes du Réseau de l'information, RDI, et une partie de l'équipe Internet et services numériques (ISN; plus souvent appelée «le Web» ou «l'équipe du Web»). Le CDI est un immense espace ouvert de 31 647 pieds carrés. Il compte 226 postes de travail, 7 plateaux de tournage télé, 17 bureaux de travail au rez-de-chaussée (Dicaire et Poliquin, 2010). L'intégration amène l'équipe des nouvelles radio à quitter sa salle au centre de l'immeuble et à rejoindre l'équipe des nouvelles télé le long des fenêtres sud-ouest du CDI. Trente-six journalistes occuperont ces postes de travail le long des fenêtres. En même temps, l'équipe du Web va se déplacer, à l'intérieur du CDI, pour se rapprocher de l'équipe de production des nouvelles en continu télé, au centre du CDI.

L'intégration, c'est aussi fusionner l'affectation. À l'hiver 2010, l'affectation radio, télé et Web sont distinctes et différentes. Chaque média couvre l'actualité à sa façon. Chaque média sait ce que l'autre média fait, mais il n'y a pas ou peu de concertation. L'intégration signifie que les affectateurs ne fonctionneront plus selon un média, radio, télé ou Web; ils vont plutôt travailler en fonction des sujets à couvrir: santé, judiciaire, municipal, régional, national, international, etc. Ils vont «gérer des nouvelles plutôt que de gérer des journalistes» (Réunion-8) et décideront s'ils envoient un ou plusieurs journalistes couvrir un événement (un journaliste télé-radio, ou un journaliste télé et un journaliste radio, ou un journaliste radio avec un caméraman télé, ou un journaliste télé-radio-Web, etc.), selon les sujets. Tous les affectateurs seront réunis au CDI, en un îlot d'affectation multiplateforme appelé le CAPE: le Centre d'affectation, de planification et d'expertise. Chaque affectateur – il y en a une douzaine – aura entre 6 et 13 journalistes à gérer.

L'intégration, c'est enfin pratiquer le journalisme multiplateforme. Les journalistes télé vont être appelés à faire de la radio, les journalistes radio feront de la télé ou participeront à la cueillette télé, les journalistes télé et radio vont produire des textes et des reportages pour le Web. Désormais, les journalistes sont «journalistes

pour Radio-Canada» et non plus journalistes radio ou journalistes télé: «On est tous membres de la même tribu!» dit une gestionnaire (C-8). Les décisions de couverture se prendront au cas par cas: des sujets seront uniquement radio, ou uniquement télé, ou uniquement Web, ou bimédia, ou multiplateforme, etc. Toutes les combinaisons sont possibles. Un journaliste résume ce qu'il comprend de l'intégration: «Les reporters deviennent des "producteurs de contenu" et dans la mesure du possible ils essaient de décliner ce contenu sur plusieurs plateformes» (J-3).

Les gestionnaires et les cadres précisent toutefois, lors des réunions avec les reporters et les affectateurs, que les enquêtes journalistiques, les exclusivités, les *scoops* et les projets spéciaux seront systématiquement multiplateformes: radio, télé et Web (Réunions-7, 9). De plus le travail des «modules» est déjà multiplateforme ou en voie de l'être, et la formule sera conservée. L'idée des modules est de renforcer la couverture de l'actualité économique et culturelle et de produire des enquêtes sur l'ensemble des plateformes, d'avoir de l'impact et de la profondeur dans les reportages spécialisés (Radio-Canada, 2010e). Le module Économie a été créé en septembre 2009, le module Culture quelques semaines plus tard et le module Enquête a officiellement été mis sur pied le 18 décembre 2009. D'autres modules sont en voie de création avec l'intégration, soit le module Science et le module International. Les modules sont des incarnations à petite échelle de l'intégration des salles des nouvelles. Ils ont lancé le mouvement concret d'intégration et de journalisme multiplateforme.

Dans les réunions avec les employés, les gestionnaires et les cadres développent leur description de l'intégration: «Nous regroupons nos forces, nous partageons nos expertises» (Réunions-8, 9, 10). C'est «la fin du fonctionnement en "silos"<sup>1</sup> radio, télé, Web» (Réunions-8, 9, 10). Les cadres et les gestionnaires insistent sur le fait que les «décisions seront prises en amont» (Réunions-8, 9, 10), pour mieux planifier les couvertures et décider quel journaliste et quelle plateforme sont les meilleurs pour un sujet précis. Selon les cadres, les décisions prises en amont permettront que les demandes des émissions d'information et des divers bulletins de nouvelles soient mieux coordonnées. En effet, les journalistes se plaignent parfois des demandes de participation multiples, en direct, tout au long de la journée, faites par les différentes émissions et bulletins nationaux et locaux. Lors d'un reportage exclusif ou de la sortie d'une grosse nouvelle, le téléphone et le courriel d'un journaliste peuvent être pris d'assaut. Ainsi, à un journaliste qui demande: «Avec l'intégration, au total, combien de personnes peuvent nous appeler pour nous demander une participation? Je pose la question parce qu'en ce moment, c'est pas gérable» (Réunion-9), un cadre répond qu'un seul affectateur va «gérer le trafic. Il faut être efficace, opérationnel.» Il précise: «On veut s'assurer qu'il y ait une cohésion entre les demandes des émissions

---

1. Un Prix du président de Radio-Canada 2009, dans la catégorie «Planification stratégique», s'appelle «À bas les silos (Prix de l'intégration)». Il vise à récompenser «quelqu'un qui fait tomber les barrières, qui franchit les obstacles organisationnels et qui rassemble les gens en vue de réaliser nos objectifs communs». Le prix existe toujours en 2012 (Radio-Canada, 2012).

et les bulletins, et ce que les reporters peuvent fournir. Parfois, les attentes des émissions et des bulletins de nouvelles sont démesurées » (C-4, Réunion-9). Bref, en plus de travailler en amont, « il faut raffiner la commande aux journalistes », précise une autre cadre lors de cette même réunion (C-8). Autrement dit, un affectateur va jouer le rôle de centrale téléphonique et de super-producteur pour gérer les multiples commandes. Les émissions d'information et les bulletins devront s'adresser à cet affectateur pour planifier la participation d'un journaliste<sup>2</sup>.

En résumé, l'intégration, c'est regrouper des équipes de journalistes, fusionner les affectateurs, pratiquer le journalisme multiplateforme, endosser une identité journalistique radio-canadienne et mettre en veilleuse l'identité journalistique liée à un média, radio, télé ou Web. C'est aussi une modification des planifications de couverture, une nouvelle répartition des tâches et une organisation du travail différente transformant des cultures établies et bien campées. La question suivante est : pourquoi réaliser l'intégration ?

## 1.2 | EFFICIENCE, RÉPERCUSSIONS ET COHÉRENCE

Précède	Les artisans de Radio-Canada citent des raisons variées pour justifier l'intégration. Le regroupement des équipes journalistiques et de l'affectation aura lieu à la fin du mois de mai. Chantal Francoeur suit ce dossier :
<b>NARRATION</b>	Pourquoi réaliser l'intégration ? La réponse varie selon les interlocuteurs. Selon certains, c'est pour faire des gains d'efficacité. Après l'intégration, le partage du travail se fera différemment :
CLIP cadre	Pourquoi on aurait trois affectateurs qui regardent un même événement ? Un seul peut décider.
<b>NARRATION</b>	Une autre justification est la cohérence entre les différentes plateformes. Après l'intégration, la ligne éditoriale sera plus claire et mieux suivie :
CLIP journaliste	L'intégration va nous éviter de diffuser une information différente à la télé et à la radio, parce que y'a pas eu de concertation ! Tout le monde va suivre les mêmes directives.

2. Dans la description des différents affectateurs et de leurs tâches, cet affectateur responsable de gérer les demandes a été appelé « l'affectateur K ». Rapidement il a reçu son surnom, « Le Spécial K », inspiré des céréales du même nom (Réunion-20).

## NARRATION

Les artisans parlent aussi de battre la compétition sur son propre terrain. D'autres croient que ce sont les changements d'habitudes de consommation des nouvelles qui forcent l'intégration. Ou bien les développements technologiques. Ou encore les compressions budgétaires des dernières années.

Chantal Francoeur, Radio-Canada, Montréal.

Un changement de culture majeur et une révolution interne méritent une explication claire. Or, à la question « pourquoi faire l'intégration? », les réponses varient selon à qui on la pose. Un cadre parle du contexte médiatique général et de la compétition venant de Quebecor et de Gesca: « On est dans un univers de grands groupes de presse et si on veut tirer notre épingle du jeu, il faut travailler de façon plus organique comme groupe de presse, ne plus travailler en silos. C'est pour ça qu'il fallait faire l'intégration » (C-5). Un cadre parle aussi de compétition, mais en insistant sur le Web: « On ne pourrait pas progresser si on ne faisait pas l'intégration. Dans un monde où les plateformes sont fusionnées sur Internet, si on n'intègre pas notre force journalistique qui diffuse sur toutes les plateformes, on perd la partie » (C-4). Un journaliste l'appuie: « Maintenant on est tous concurrents, parce que ce n'est plus la télé qui est au centre des choses, ni les journaux. C'est le Web qui est devenu l'arène commune. Et on est tous dans la même arène. On n'est plus des amis. On est en collision frontale. C'est vaincre ou mourir » (J-1). Une cadre parle aussi du Web, mais sans mentionner les concurrents. Selon elle, ce sont les changements technologiques qui justifient l'intégration:

L'intégration est nécessaire à cause des nouvelles plateformes. C'est toujours le cas avec des changements technologiques. Depuis l'arrivée d'Internet, on est dans un gros mouvement de changement. Pas dans la façon de chercher la vérité. Mais Internet, c'est la jonction de tout ce qu'on fait, et l'ajout de l'échange avec le public. Tu ne peux plus penser que dans cinq ans, les gens auront une radio, une télé, un ordinateur. Tout sera sur un seul écran (C-3).

Un cadre parle de la nécessité d'efficience. Il donne un exemple:

Imaginons une conférence de presse à l'hôtel de ville. La radio veut le sujet, la télé se dit: « *Je veux juste une clip.* » Pourquoi envoyer deux journalistes? Pour une clip de 15 secondes?! C'est une perte de temps et d'énergie folle. On peut dire au journaliste radio: « *Un caméraman t'accompagne, pour un extrait d'entrevue pour la télé.* » C'est ça que ça veut dire, l'intégration (C-5).

L'exemple de la conférence de presse à l'hôtel de ville est repris, mot pour mot, par deux autres cadres et un journaliste lors d'entrevues individuelles subséquentes (C-4, C-8 et J-1). Le même exemple, mot pour mot, est aussi donné par Quinn quand il discute de convergence (2005b, p. 86). Une cadre donne un exemple similaire :

Prenons les reporters qui couvrent le Parlement. Souvent, ils doivent aller chercher des réactions à certaines nouvelles. Si on sépare le travail entre le reporter télé et radio pour les deux médias, c'est efficace. Ils peuvent recueillir plus de réactions en s'échangeant les entrevues. C'est là où il peut y avoir un gain dans la cueillette. Chacun peut avoir accès à plus de réactions s'ils se séparent le travail et le partagent. Sinon, souvent, chacun va se contenter de faire deux entrevues, parce qu'ils n'ont pas le temps d'en faire plus. Ils ont intérêt à travailler ensemble. L'intégration, c'est pour faire des gains d'efficacité (C-8).

Elle propose d'autres exemples de gains à faire ailleurs dans la production :

Pourquoi on aurait trois affectateurs qui regardent un même événement ? Un seul peut décider. Même chose pour les sons disponibles : si on est dans la même salle, que les extraits sont découpés pour diffusion à RDI, pourquoi quelqu'un de la radio ferait la même démarche ? ! Pourquoi ne pas aller chercher le précède télé et prendre l'extrait télé pour la radio ? Souvent, il y a du travail qui est fait trois fois. C'est un manque d'efficacité (C-8).

Une cadre parle de force de frappe. Selon elle, l'intégration est essentielle pour avoir plus d'impacts avec les nouvelles exclusives. Il ne faut plus être « deux planètes distinctes, où la télé découvre les résultats d'une enquête radio quand elle est en ondes ! » (C-3). Ou encore, il ne faut plus qu'il arrive ce qui s'est produit régulièrement : un journaliste radio présente un reportage exclusif ; le reportage est repris quelque temps plus tard par un compétiteur de la presse écrite, puis repris par la télé de Radio-Canada ou la tribune téléphonique radio de Radio-Canada, avec une mention pour le compétiteur ! Avec l'intégration, il est possible de planifier « une stratégie de diffusion et [de] continuer à développer la nouvelle » sur les différentes plateformes. « Ça donne une force de frappe bien meilleure » (C-3).

Des journalistes sont d'accord avec cette justification de donner plus d'impact aux reportages. Un d'entre eux appuie l'intégration « par appétit de donner plus de résonance à mes histoires » et pour leur donner une durée de vie plus longue (J-1). Une autre journaliste s'exclame : « Les réseaux privés *spinnent* leurs bons coups en boucle ! Alors que nous, il n'y a pas si longtemps, un bon reportage tombait rapidement dans l'oubli, après avoir été diffusé juste une fois ! » (J-5). Un journaliste radio renchérit : « Pour moi, c'est la force de frappe. L'intégration me permet d'être sur trois plateformes en même temps. Donc de rejoindre un maximum d'auditeurs, téléspectateurs et même de lecteurs. C'est comme un rouleau compresseur qui passe. Ça permet à la nouvelle de vivre encore plus » (J-3).

Un journaliste soutient par ailleurs que l'intégration, qui mène au journalisme multiplateforme ayant un impact fort, va l'aider à garder ses sources :

Les contacts qui te donnent des histoires exclusives, ils peuvent se dire : « *Je suis peut-être mieux de donner mon exclusivité à un journal comme La Presse ou Le Journal de Montréal parce que eux vont la mettre en première page et après, tous les autres médias électroniques vont reprendre l'exclusivité.* » Les contacts s'attendent à ce que ce qu'ils nous donnent ait un impact. Faut se mettre les yeux en avant des trous ! Les gens, quand ils te donnent une histoire, c'est pas parce qu'y t'aiment. C'est parce qu'ils veulent faire parler de quelque chose. Et si on n'en fait pas suffisamment parler, cette source-là va se tarir (J-1).

Selon ce journaliste, en exposant une nouvelle sur toutes les plateformes, on attire plus de sources qui peuvent mener à des histoires exclusives et explosives.

Une autre justification à l'intégration est qu'elle permet une « cohésion éditoriale, d'aller tous dans la même direction, d'éviter les dérapages. D'éviter par exemple que la radio contredise la télé ou vice-versa, la déformation d'une nouvelle radio par la télé ou vice-versa » (C-3). Des journalistes parlent aussi de ligne éditoriale claire pour justifier l'intégration : « Quand on ne se parle pas, tu peux te retrouver avec une histoire radio et une histoire télé différentes sur un même sujet ! » (J-6). Un journaliste radio dit : « L'intégration va nous permettre d'éviter de diffuser une information différente à la télé et à la radio, parce que y'aura pas eu de concertation ! Tout le monde va suivre les mêmes directives. Par exemple, quand quelqu'un est arrêté par la police, des fois on ne le nomme pas à la radio mais on le nomme à la télé. Avec l'intégration il y aura une plus grande cohérence » (J-4).

Un autre journaliste télé précise que l'intégration permettra d'éviter des erreurs : « C'est extrêmement difficile de fouiller un dossier qui est un peu délicat, pour lequel nos contacts sont sur les dents, de passer ça à un collègue qui, lui, doit se remettre le dossier en bouche pour l'intégrer au Web, par exemple. C'est essentiel qu'on s'occupe de la rédaction de tous les éléments de cette histoire-là sur toutes les plateformes » (J-1). Sinon il y a un risque de distorsion de la nouvelle ou un risque de confusion.

Deux cadres citent quant à eux la simple mise en commun des noms et numéros de téléphone d'invités et l'échange d'informations entre collègues. Un cadre défend l'intégration en disant : « Un journaliste seul à faire de l'enquête, c'est du gaspillage. Quand on intègre radio-télé-Web, on est entouré, on a des collègues qui partagent leurs connaissances, leurs sources. On produit plus d'enquêtes par média » (C-4). Un autre cadre affirme : « Tout le monde devrait être gagnant en terme de couverture, de contenu éditorial aussi. Ça permet aussi de compléter les couvertures, que les journalistes s'entraident, qu'ils communiquent plus » (C-5).

Finalement, là où on se rapproche le plus d'un consensus lorsqu'on s'interroge sur les motifs justifiant l'intégration, c'est quand on aborde l'aspect économique. Selon la majorité des journalistes, la raison principale de l'intégration est

économique: «L'intégration, c'est pour couper des postes» (J-2). Un autre journaliste fait le même constat, sans appel: «L'intégration, c'est pour faire des économies» (J-4). Un autre dit: «L'intégration, c'est pour sauver de l'argent. À la base, il y a des impératifs économiques. Moins de monde va faire plus de choses. C'est aussi naïveux que ça» (J-7). C'est le seul moment où les discussions sur la justification de l'intégration font consensus.

Quand on résume les raisons invoquées pour décrire la raison d'être de l'intégration – compétition, bouleversements technologiques, efficacité, économie, impact, partage, travail d'équipe –, on s'aperçoit qu'elles sont présentées comme un mouvement logique, incontournable. Une question complémentaire a donc été posée aux cadres pour qui l'intégration allait de soi: «pourquoi, si l'intégration va tellement de soi, ne pas l'avoir réalisée avant?» Encore une fois, les réponses varient. Des cadres disent: «Oui, c'est une bonne question, pourquoi on ne l'a pas fait avant?!» (C-1, C-3). Un d'entre eux explique:

Quand les médias étaient plus éclatés, on a séparé les salles pour créer des salles de nouvelles radio et télé. Ça se défendait parce que les concurrents radio ne faisaient que de la radio, ils étaient plus puissants, ils avaient des salles de nouvelles plus importantes et il fallait se battre sur le même terrain. Donc a séparé les salles pour avoir des salles dédiées. Mais le monde a changé (C-5).

Maintenant, avec la quasi-absence de compétition radio, les salles réservées à la radio ne sont plus justifiées, selon ce cadre.

Une cadre réfléchit à voix haute:

Avant, la structure interne ne le permettait pas. Avec l'intégration, l'organigramme change, même au niveau des patrons. Plein de gens de la direction ne savaient pas ce que fait la radio... peut-être parce que les gens préféraient travailler en petits groupes. C'est probablement une culture d'entreprise qui explique pourquoi on n'a pas fait l'intégration avant (C-3).

Une autre cadre répond:

C'est une question de confiance envers les dirigeants actuels. Pendant des années, c'était des administrations séparées. Ça fait quatre ans qu'Alain Saulnier est patron, tout le monde a confiance, télé et radio. Et quand on fait un changement de culture aussi important, il faut croire en la personne qui le préside (C-1).

Ainsi, les réponses des cadres reposent surtout sur des considérations de gestion interne. Les deux prochaines sections décrivent le futur fonctionnement concret de l'intégration radio-canadienne.

## 1.3 | SI LE MONDE S'ÉCROULE

Précède	L'intégration force le changement des habitudes de travail des artisans de Radio-Canada. Le nombre de réunions va augmenter, la façon de déterminer les sujets du jour sera modifiée et de nouveaux postes seront créés. Les explications de Chantal Francoeur :
<b>NARRATION</b>	Il y aura quatre réunions quotidiennes dans la nouvelle salle de nouvelles intégrée de Radio-Canada. Les personnes assistant à ces réunions auront de nouvelles responsabilités, autant les cadres que les affectateurs. Le but est de couvrir tous les sujets importants, sans rien échapper :
CLIP cadre)	On a prévu un affectateur pour que, si le monde s'écroule, tous soient au courant en même temps.
<b>NARRATION</b>	Les logiciels internes d'écriture de textes seront eux aussi intégrés. Cela va obliger chacun à adopter la même façon d'entrer les informations liées aux reportages :
CLIP cadre	Il faudra respecter la nomenclature. Il faudra une grande discipline. Faut amener les gens à parler le même langage.
<b>NARRATION</b>	À partir de maintenant, les journalistes embauchés doivent être capables de travailler autant à la radio qu'à la télé et sur le Web. Quant aux journalistes en poste actuellement, ils auront accès à de la formation pour leur permettre de travailler sur toutes les plateformes. Dans quelques mois, le radiodiffuseur public ne sera plus le même.  Chantal Francoeur, Radio-Canada, Montréal.

L'information continue, multiplateforme, exige une organisation à la fois disciplinée et souple. Dans le cas de Radio-Canada, la réflexion sur l'organisation du travail a nécessité la mise sur pied de comités de réflexion, la tenue de groupes de discussion, la rédaction et la révision de multiples propositions. Le processus a commencé en 2006 avec la création d'une direction unique radio-télé. Puis quatre « chantiers » de réflexion ont vu le jour en 2009 pour planifier l'intégration. Ils ont étudié quatre questions : « Redéfinir l'action journalistique : préciser la personnalité journalistique de Radio-Canada ; Les formats : créer de nouvelles identités

pour les grands téléjournaux; Les enjeux organisationnels: adapter les emplois et les conventions collectives; L'intégration des ressources: tirer le meilleur parti des expertises de chacun » (Radio-Canada, 2009b).

Une étape importante a été franchie lors de la signature de la convention collective entre Radio-Canada et le Syndicat des communications de Radio-Canada (SCRC) en mars 2009. Dans une lettre d'entente en annexe, il est précisé « en ce qui concerne l'intégration multiplateforme (Radio, Télévision, Internet et Services numériques) [que] à l'intérieur d'un même quart de travail, la Société peut demander à un employé d'effectuer du travail pour la Radio, la Télévision ou Internet et Services numériques » (SCRC, 2009, p. 167). L'entente consacre la fin du « travail en silos ». Il reste toutefois des questions en suspens et des discussions à venir sur les projets « interunités », par exemple sur des projets impliquant des journalistes-vidéastes, des caméramans-réalisateurs, des journalistes-présentateurs-secrétaires de rédaction, etc. Autrement dit, d'autres silos sont à défaire.

Un autre pas marquant de l'intégration est la fusion des serveurs du système informatique utilisé par les artisans, INews. Dans des réunions tenues quelques jours avant le grand déménagement des équipes de journalistes, une cadre explique :

On intègre les deux serveurs Inews. Ça va changer les méthodes de travail, surtout à la radio. Dorénavant, il y aura une entrée par affectation. Ce sera un écran d'affectation plutôt qu'une feuille d'affectation. On aura aussi une feuille des nouvelles dominantes de la journée. Il faudra respecter la nomenclature. Ça va prendre une grande discipline. Faut amener les gens à parler le même langage. Inews, c'est notre outil de communication à travers le pays, il faut être capable de se parler (Réunions-8, 9).

L'idée est de simplifier l'accès aux textes de nouvelles télé et radio. Que les artisans puissent rapidement repérer ce qui les intéresse. Par exemple, les secrétaires de rédaction radio pourront faire glisser des textes télé dans leur corbeille de bulletin de nouvelles radio, et vice-versa pour les secrétaires de rédaction télé. Ils pourront ainsi enrichir ou varier leur bulletin en ayant accès à toute la cueillette radio et télé.

L'intégration entraîne un nouveau partage de responsabilités chez les hauts gestionnaires. Une des cadres décrit la nouvelle logique :

On distingue la cueillette de ce qui sort en ondes. Avant, un cadre pouvait être responsable de la cueillette et des téléjournaux. Ce qui est, dans le cadre de l'intégration, un « conflit d'intérêts ». Il faut un responsable de la cueillette qui ne soit pas en même temps responsable des bulletins, sinon il sera porté à privilégier ses émissions. Voilà pourquoi on a décidé qu'il y aurait un directeur de la cueillette, puis un directeur télé. Le directeur télé est un client de la cueillette. Il y a ensuite un directeur radio, qui est un autre client de la

cueillette. RDI et le Web seront aussi d'autres clients de la cueillette. C'est à la cueillette que toutes les forces sont intégrées, celles de la radio, de la télé et du Web (C-8).

Les clients qu'elle décrit pourront faire leur choix dans ce qui aura été cueilli: « Les nouvelles radio vont faire leur choix. Les nouvelles télé et le Web vont aussi piger dans la même cueillette » (C-8).

Lors d'une réunion de secrétaires de rédaction, les cadres précisent :

Vous êtes nos clients. On veut travailler plus en amont, mieux planifier. Créer une chimie qui fait qu'on va mieux répondre aux attentes de tous. Pour ça, on a planifié quatre réunions quotidiennes : à 8 h 30, on décide des priorités, des couvertures du jour. À 9 h 15, on présente aux clients la couverture du jour. C'est le moment de valider et de modifier au besoin. À 12 h 30, on fait le point sur la couverture en cours. À 15 h 30, on fait la planification du lendemain. On dit : « On prévoit ça pour demain, est-ce qu'on a des clients ? » (C-10, Réunion-8 ; mêmes explications reprises aux Réunions-9, 10).

Différents joueurs – une douzaine de personnes – assisteront aux différentes réunions quotidiennes. Un représentant du Web sera un nouveau joueur de l'équipe intégrée d'affectation et participera aux réunions même s'il n'y a pas encore de journaliste Web « terrain » : les journalistes Web travaillent du Web, sur le Web, et ne sortent presque jamais pour des couvertures extérieures. C'est appelé à changer, explique une gestionnaire : « Dans l'intégration, il y aura un affectateur Web pour décider de la couverture Web. Il peut décider qu'un journaliste va twitter ou qu'on envoie un journaliste Web en plus des autres journalistes radio-télé pour la couverture d'un sujet important » (C-8).

Certains s'étonnent du nombre de réunions (deux de plus qu'avant l'intégration), de la hiérarchie que cela institue, de l'aspect formel imposé. Un cadre tempère : « Les contacts organiques vont continuer, on ne coupe aucun lien. Mais maintenant, c'est plus encadré » (C-10, Réunion-8). Une autre cadre parle du besoin de discipline pour faire fonctionner une salle de nouvelles intégrée : « Une salle de nouvelles télé c'est plus organisé qu'une salle de nouvelles radio. Quand tu as une heure de montage à la télé, tu te présentes ! C'est là où il y a plus de discipline, parce que la machine télé demande plus de discipline que la machine radio » (C-8). Le mot *client* entraîne aussi des réactions. Des journalistes expliquent qu'ils n'ont pas de clients. Ils ont des auditeurs, des téléspectateurs, des internautes, qui sont des citoyens. C'est à eux que les journalistes s'adressent. Pas à des clients. D'autres journalistes voient dans le mot *client* une simple façon de décrire le nouveau fonctionnement et ne s'en offusquent pas. Une journaliste dit à la blague, pour calmer ceux qui s'offusquent, qu'elle n'a pas des « clients », mais des « bénéficiaires de contenu », suscitant des rires (J-8, Réunion-20).

Entre les « bénéficiaires de contenu » et les journalistes, il y aura des affecteurs responsables du *vetting*. La relecture et la révision des reportages devient obligatoire pour tous : « Le *vetting* est plus institutionnalisé. Les textes seront vérifiés systématiquement par des gens dont ce sera le mandat », explique une cadre (C-8, Réunion-8). Cela suscite des blagues sur les textes et les topos qui arrivent à la dernière minute juste avant la diffusion d'un bulletin. Une façon de faire chronique chez certains reporters, qui échappent ainsi au *vetting*. Comment s'assurer alors que le *vetting* soit systématique ?

Autre nouveauté, un affectateur, l'affectateur « K », s'occupera des « exclusivités à décliner sur toutes les plateformes. Il va s'assurer que ce soit bon pour toutes les plateformes. Il n'y aura pas de surprise de dernière minute pour les secrétaires de rédaction » (C-8, Réunion-20). Autrement dit, l'affectateur K va veiller à ce que des versions radio, télé et Web d'un reportage exclusif soient prêtes à temps, dans les formats requis. Il aidera les journalistes qui doivent produire le jour même pour plusieurs plateformes à satisfaire chaque client : « Les *teasers*, les quatre ou cinq manchettes demandées, l'affectateur K peut s'en occuper. Il peut par exemple sortir des extraits et les faire vérifier par le contentieux pendant que le journaliste finit ses différentes versions pour les différentes plateformes » (C-10, Réunions-9, 20).

Il y a aussi « un affectateur qui sera là pour les bulletins du matin. Il arrive à 6 heures. Si la une du *Globe and Mail* nous "saute dans la face", c'est l'affectateur du matin qui va réveiller le journaliste pour couvrir les bulletins du matin » (C-11, Réunion-8). Si une grosse nouvelle a échappé aux journalistes de Radio-Canada, ou un compétiteur a une nouvelle exclusive qui peut être développée, un affectateur va s'assurer que les bulletins du matin auront cette nouvelle, livrée par un journaliste affecté le matin même. Et pour rassurer définitivement les secrétaires de rédaction, une cadre explique lors d'une réunion : « On a prévu un affectateur pour que, si le monde s'écroule, tous soient au courant en même temps » (C-8, Réunion-8). Les responsables de chaque plateforme seront tous informés en même temps de la fin du monde.

Parallèlement à cette gestion d'urgence et à la gestion au quotidien, des affectateurs s'occuperont de planifier des reportages à long terme, explique un cadre : « S'ajoute la "planif", où il y aura des réflexions sur les projets spéciaux et la planification d'événements qui portent la marque de Radio-Canada sur chacune des plateformes » (C-11, Réunion-8).

Une nouvelle façon de fonctionner s'instaure aussi entre les journalistes qui ont l'habitude de travailler seuls sur un reportage. Une cadre explique :

Un journaliste peut, par exemple, faire radio-télé-Web pour une partie de l'histoire et un autre journaliste faire l'autre partie radio-télé-Web. Imaginons par exemple un conflit de travail. Un journaliste s'occupe de la partie patronale, un autre s'occupe des employés. Les journalistes partagent ensuite leurs entrevues. L'échange de matériel, ça veut dire deux fois moins de temps pour faire le travail (C-8).

Les journalistes radio et télé seront aussi regroupés selon leur *beat*: santé, municipal, judiciaire, etc. En général, cela signifie des équipes de deux journalistes.

L'intégration signifie par ailleurs une approche différente avec les nouveaux journalistes embauchés. Ils doivent déjà être formés pour le multiplateforme :

Pour l'instant, les journalistes en poste gardent leur majeure radio ou télé ou Web, mais les nouveaux vont dire : « *Mon histoire aujourd'hui, je l'envoie sur Twitter, puis j'envoie une entrevue radio et je vais préparer mon reportage télé.* » On va de plus en plus y aller en fonction de « *c'est quoi la meilleure façon d'aller rejoindre un auditoire avec une histoire ?* » (C-9).

Une autre cadre précise : « Les jeunes qui vont arriver vont savoir tout de suite où jouer leur histoire, comment l'intégrer sur le Web. Nous on est en transition » (C-3). Les nouveaux seront donc traités ainsi, selon cette cadre : « On les embauche, on leur demande ce qui les intéresse le plus, on les fait commencer sur une plateforme. Mais on leur dit : "Pour que vous puissiez travailler plus, dès que vous allez être confortables sur une plateforme, on va vous former sur les autres plateformes" » (C-3). Ils auront en effet besoin de formation particulière pour chacun des médias : systèmes de montage, heures de tombée, qui est responsable de quoi, etc. Les journalistes actuellement en poste auront quant à eux des formations adaptées à leurs nouveaux besoins de production. Des formations sur les nouveaux outils informatiques de travail, sur les façons de converser en direct dans les différents médias, sur les façons de construire des topos radio, des topos télé. Des jumelages de journalistes et d'affectateurs des différents médias sont également prévus.

L'intégration des salles de nouvelles signifie aussi l'intégration des bureaux de ressources humaines, responsables des horaires du personnel journalistique. Ainsi, le Bureau intégré des ressources journalistiques est créé. La tâche qui l'attend est considérable. Un journaliste du module Enquête témoigne :

Ça peut paraître anodin, les budgets. Moi je suis payé par la radio. Mais si je fais du temps supplémentaire pour l'émission télé *Enquête*, la radio me dit : « *Prends une demi-journée de congé* », alors qu'*Enquête* me dit : « *Rentre, travaille, et mets ton temps supplémentaire sur le budget de la télé.* » Qui j'écoute ? Et on voit qu'il y a un écart entre les moyens mis à la disposition de la télé et de la radio.

Il donne un autre exemple :

Quand j'ai eu à trafiquer la voix d'un invité qui ne voulait pas être reconnu, je cherchais quelqu'un pour doubler la voix. À la télé, il faut payer cette doublure, mais pas à la radio. À la télé, c'était pour les nouvelles, pas pour *Enquête*, donc ça tombait dans le budget télé nouvelles... On se sent un peu comme dans la maison des fous d'Astérix et Obélix dans *Les douze travaux*.

Il ajoute :

Qui est mon patron ? Je travaille pour la radio, je suis dans le module Enquête, qui côtoie l'émission *Enquête*. On m'a récemment suggéré de faire un reportage pour *Enquête*. Est-ce que je peux dire non, et à qui je dis non ? Ça devient compliqué. On ne sait plus à qui s'en remettre, on ne sait plus à quelle *gang* on appartient. T'as pus l'impression d'appartenir à un groupe en particulier.

Une gestionnaire dit qu'effectivement, pour l'instant, « c'est un casse-tête » (C-8). Un casse-tête radio-canadien, comparable à d'autres entreprises où il y a eu intégration des salles de nouvelles (Lawson-Borders, 2006 ; Quinn, 2006). La gestion de l'intégration ou de la convergence peut provoquer des migraines.

## 1.4 « FAUT SE PARLER »

Précède

Le déménagement des journalistes radio dans le CDI est retardé d'une semaine. La complexité des aménagements nécessaires prend plus de temps que prévu. Les explications de Chantal Francoeur :

**NARRATION**

Le centre nerveux des opérations, l'îlot d'affectation, va regrouper près d'une soixantaine de personnes. Idéalement, elles voudraient toutes être capables de se voir et de communiquer oralement sans téléphone :

CLIPS cadres

Être proche physiquement, ça change tout.

Ce qu'on veut, c'est être collé sur tout ce qui bouge sur le plan éditorial.

**NARRATION**

Cela exige des espaces de travail collés mais fonctionnels. Un défi d'aménagement. Il est prévu que les affectateurs feront face à l'entrée du CDI. Les studios de radio et l'équipe de production des bulletins de nouvelles radio seront à l'est des affectateurs. Au fond, à l'ouest, presque une centaine de pas plus loin, les journalistes. Entre les deux, des plateaux télé et diverses équipes de production télé et Web. Placer et contenter tous ces joueurs est un jeu d'assemblage compliqué :

CLIP cadre

Pour placer des gens il faut en déplacer, et pour replacer, il faut tout débâter et rebâter, donc faut déplacer temporairement. Il y a un phénomène « camping » à certains moments.



**NARRATION**

Le camping cessera dans quelques jours. Le déménagement officiel des journalistes radio aura lieu le lundi 7 juin 2010.

Chantal Francoeur, Radio-Canada, Montréal.

L'information continue, multiplateforme, exige une organisation physique particulière. La proximité des artisans, en fait, est essentielle. Une cadre explique :

C'est fondamental. Tout le monde veut ça. Par exemple, un été, on avait tout planifié notre show d'affaires publiques, on était prêt. Puis tout à coup l'affectatrice des nouvelles se lève et s'écrie : « Radovan Karadzic vient d'être arrêté ! » Ça m'a pris 30 secondes, j'ai dit : « On change de sujet ! » L'affectatrice avait fait ça pour ça. Elle s'était levée pour alerter tout le monde. Être proche physiquement, ça change tout (C-3).

Une autre cadre ajoute : « C'est pour ça qu'on a construit des studios radio au CDI. Pour que le besoin de proximité soit respecté. C'est physique. Voir bourdonner... le téléphone n'est pas aussi bon » (C-8). « Ce qu'on veut, c'est être collé sur tout ce qui bouge sur le plan éditorial », décrit un troisième cadre (C-11, Réunion-18).

La planification de l'occupation de l'espace s'est donc développée en fonction de cette nécessité. Finalement, c'est « le système des alcôves qui a été retenu pour que tout le monde se voie, puisse se parler, même oralement. Les trois centres éditoriaux les plus importants sont regroupés : la radio, le module d'information continue et l'affectation » (C-6, Réunion-8). Les deux studios radio et la régie radio, les présentateurs et les pupitres radio sont à une dizaine de pas de l'affectation. « Il y a 58 postes au total dans cet îlot de travail » (C-6).

C'est énorme, 58 postes, compte tenu que les plateaux de diffusion en direct de RDI sont très près de l'îlot d'affectation. Une cadre l'admet :

C'est sûr que le défi, c'est que le CDI est comme un grand plateau de télévision ouvert. C'est exigeant, parce qu'on demande aux gens de ne pas parler trop fort. Pour l'émission du matin, j'ai dû déplacer l'équipe parce qu'ils étaient trop dérangés par les journalistes qui arrivaient, qui se saluaient, s'interpellaient... T'es toujours conscient que tu es dans un environnement « nouvelles ». Le grand défi, c'est d'avoir autant de personnes qui vont cohabiter (C-1).

Déjà que le silence n'existe pas, avec le bourdonnement des ordinateurs et des systèmes de ventilation, le défi pourrait être difficile à relever.

La famille des reporters sera quant à elle regroupée le long des fenêtres, à une centaine de pas de l'îlot d'affectation et isolée des plateaux de RDI. Les reporters radio et télé deviennent des « colocataires » selon le mot d'un cadre (C-6, Réunion-9). Les patrons gardent leurs bureaux en haut, sur une mezzanine en demi-cercle, surplombant la salle. La mezzanine est ouverte, les personnes qui s'y promènent

peuvent voir la salle en s'approchant de la rampe. Au rez-de-chaussée, l'aménagement général tient compte des situations de crise : « La salle de réunion a été agrandie. Elle peut devenir un *war room* en cinq minutes. Les moniteurs télé sont déjà là. Les ordinateurs y seront fonctionnels en une heure. Le tableau sera électronique, dès que tu écris dessus, ça va rentrer automatiquement dans Inews » (C-6). Cela va accélérer la communication des décisions.

Cet aménagement a nécessité plusieurs plans. Lors d'une de ses présentations, un cadre admet que son « plan précédent était dysfonctionnel » (C-5, Réunion-5). Son commentaire illustre la difficile genèse de l'aménagement : « Il faut statuer sur l'organisation physique des équipes, puis on ira vers les artisans, chercher leur *buy in*. » Acceptant que des changements puissent être exigés à tout moment, il explique à ses collègues qu'« il y a un côté *work in progress* » dans cette planification (C-5, Réunion-1).

Le fameux « *buy in* », ou l'acceptation du plan d'aménagement, n'a pas suscité beaucoup d'opposition, mais n'a pas pu faire l'objet d'un consensus non plus. Lors d'une réunion avec les employés, un journaliste télé remarque : « On est plus loin des salles de montage qu'avant. » Un cadre répond : « Oui, de 20 à 25 pieds », et minimise les conséquences de ce changement. Mais l'employé insiste : « Ça a un impact sur le travail. » Le cadre clôt l'échange tendu : « Il faut regarder l'ensemble de l'opération » (C-5, Réunion-8). D'autres se plaignent des espaces de travail qui deviennent plus petits, du bruit ambiant qu'ils appréhendent quand autant de gens sont réunis.

Par ailleurs, le jeu de chaises musicales à l'intérieur du CDI a exigé de la patience de la part des artisans. Ils ont dû s'asseoir à des postes de travail temporaires pour la durée des travaux d'aménagement. Parce que « pour placer des gens, il faut en déplacer, et pour replacer, il faut tout débâter et rebâter, donc faut déplacer temporairement. Donc il y a un phénomène "camping" à certains moments », explique un cadre responsable de l'aménagement (C-6, Réunion-4). À quelques jours du déménagement, ce même cadre fait rire ses collègues en affirmant que tout est prêt et que « pour le moment, on ne prévoit pas d'imprévus » (C-6, Réunion-18).

Cette citation complète l'examen de l'organisation physique de l'intégration radio-canadienne. Il est temps maintenant de scruter l'intégration sur un autre plan : comment la nouvelle façon de fonctionner est comprise et vécue par les artisans.



## Chapitre 2

# CHANGEMENT DE CULTURE

Précède

Les journalistes de Radio-Canada perçoivent l'intégration comme un changement de culture exigeant. Leur identité professionnelle se transforme avec la fusion des équipes radio, télé et Web. L'adaptation à la culture d'un nouveau média trouble même les journalistes les plus expérimentés. Chantal Francoeur suit ce dossier :

**NARRATION**

Les premières expériences de journalisme multiplateforme ébranlent la personnalité des artisans de Radio-Canada. Ils deviennent hésitants quand on leur demande de se présenter :

CLIPS journalistes

Je suis journaliste, heu, dans un premier temps à la télé.

Je suis d'abord et avant tout un reporter télé, mais je suis surtout un « producteur de contenu » pour Radio-Canada.

Je suis journaliste originalement à la radio, de plus en plus à la télé et sur le Web. Je suis en train d'être intégré.

**NARRATION**

Le travail multiplateforme change les habitudes ancrées depuis longtemps chez les journalistes radio ou télé. Certains y sont réfractaires, comme ce journaliste télé :



CLIP journaliste télé

Ça ne m'intéresse pas, la radio. On ne tourne pas de la même façon, on ne fait pas la même cueillette, ce n'est pas la même écriture.

**NARRATION**

D'autres journalistes qui acceptent d'expérimenter le travail multiplateforme trouvent l'exercice difficile :

CLIP journaliste radio

C'est bizarre ce qui se passe dans la tête. On devient tout mêlé. Surtout dans les longs reportages. On a la tête pleine. Les neurones qui explosent.

**NARRATION**

La date officielle de la fusion des équipes de journalistes est le 7 juin 2010.

Chantal Francoeur, Radio-Canada, Montréal.

**ANECDOTE** — Une journaliste radio travaille à la version télé de son reportage. Elle se sent analphabète. Le vocabulaire du réalisateur, du caméraman et du monteur crée un monde impénétrable : « two shot, shot list, bridge, stand up, plan de coupe, EDL, ODC, packaging, jump cut... » Il y a une limite au nombre de fois où elle peut demander « qu'est-ce que c'est ? qu'est-ce que ça veut dire ? ». Elle essaie de déduire.

Elle apprend, trop tard, qu'il vaut mieux choisir des angles différents pour l'apparition des interviewés à la télé. Il vaut mieux alterner, qu'ils ne soient pas toujours à droite ou à gauche de l'écran. Même chose pour le *stand up* ou le *bridge* avec la journaliste en gros plan : à droite ou à gauche de l'écran, mais pas du même côté que l'interviewé précédent. « Je me place face à la caméra ou trois-quart pour faire mon pont ? » demande la journaliste. « Trois-quart. » « Pourquoi ? » « Parce que ça fait plus dynamique. » « Ah oui ? Ah bon. »

Au moment d'enregistrer sa voix, des collègues télé lui disent : « Ne fais pas comme à la radio. Il faut projeter plus, en télé. Parce que tu es en compétition avec les images. Tu te bats pour être entendue malgré les images. Parle plus fort, de façon plus affirmée. » La journaliste demande : « Pour le *stand up*, je porte mon chapeau ou je l'enlève ? On gèle dehors. » « Tu l'enlèves. » « Tu le portes. » Pas de consensus là-dessus.

L'anecdote décrit comment se sent la journaliste radio qui travaille pour la télé : elle baigne dans une autre culture. La culture télé n'est pas la culture radio. Le vocabulaire, le fonctionnement, les préoccupations, les approches diffèrent. L'intégration, pour les journalistes, est un plongeon dans une autre culture.

## 2.1 | GÉNIE RADIO, GÉNIE TÉLÉ, GÉNIE WEB

Le plongeon dans une autre culture fait émerger des résistances, des questions. Ces résistances font réagir les promoteurs de l'intégration. Ils y voient le plus gros obstacle au succès de l'opération. À la question « qu'est-ce qui est le plus difficile

dans l'intégration?», un cadre répond : « La résistance au changement. Si on pouvait en capter l'énergie, on pourrait se passer d'Hydro-Québec ! » (C-4). À un autre moment, après une réunion avec les employés, un gestionnaire remarque : « Il y a des limites à résister aux changements. Tu peux te coucher en avant du *truck*. Mais il va passer pareil ! » (C-11, après la Réunion-5). Reconnaisant tout de même l'anxiété des artisans, une cadre dit, pour conclure une réunion avec les employés : « Faut rester zen et calme face aux changements qui s'en viennent. C'est pas la guerre, c'est juste des nouvelles » (C-8, Réunion-8). Alain Saulnier, le grand patron de l'information, dit à l'équipe de haute direction lors d'une réunion : « Il ne faut pas sous-estimer le choc que vivront les artisans. Déménager, changer de place, changer de voisin, c'est très exigeant. » Un des gestionnaires ajoute : « En plus, ils vont changer de *job* ! » (C-11, Réunion-1), reconnaissant ainsi l'importance du changement qu'impose l'intégration.

« Changer de *job* » ramène de vieux routiers du journalisme télé ou radio à l'époque où ils étaient débutants : moins bons, moins performants, plus maladroits. C'est ce qui fait dire à un journaliste radio :

Je sens que je n'ai pas les outils pour faire de la télé. Ça prend des années pour être un bon reporter radio. Quand je réécoute ce que j'ai fait il y a des années, je me dis : « Quel chemin parcouru ! » Pourquoi ? Parce que mon écriture s'est raffinée, mon utilisation du son s'est précisée, ma personnalité s'est développée. Ça s'fait pas en criant lapin ! On arrive à maîtriser tellement les outils que c'est notre vraie personnalité, notre vrai moi qui s'exprime. C'est là que ça devient intéressant. Et c'est ce qui fait peur avec la télé : il faut que je repasse par ces étapes-là (J-4).

Ce journaliste radio parle d'identité personnelle et d'identité professionnelle fusionnées : il *est* un journaliste radio. Il parle aussi de méthodes journalistiques caractéristiques de la radio, « les outils » radio et « l'utilisation du son », qui font également partie de son identité. Toute sa personne est radio.

Un journaliste télé aguerri vit la même inquiétude : « Faire radio-télé en parallèle, c'est très difficile. Très difficile. Si on avait toujours été entraîné à faire ça, il y a probablement des mécanismes qui s'installent dans ta tête qui font en sorte que tu peux faire les deux en même temps. » Il ajoute, pour illustrer ce qu'il vit : « Si je partais le matin et qu'on me donnait deux cahiers, un pour la radio, un pour la télé, ça serait pas fait de la même manière dans chacun des cahiers » (J-9). Un autre journaliste télé expérimenté tranche : « Ça ne m'intéresse pas, la radio. On ne tourne pas de la même façon, on ne fait pas la même cueillette, ce n'est pas la même écriture. Là, il faudrait que je développe des réflexes de tournage radio-télé ? ! » (J-10). Les méthodes journalistiques télé et radio sont différentes. Les journalistes ont développé des réflexes appropriés à leur média, une personnalité liée à celui-ci. Ils voient difficilement comment jumeler les deux cultures de travail. Un cadre admet que les « grammaires » sont différentes entre la radio et la télé. Il dit : « Par exemple, si tu veux me parler

du Liban, il faut que tu m'y emmènes, à la radio. À la télé, les images parlent d'elles-mêmes.» Il ajoute qu'un topo télé qui passe à la radio sans avoir été modifié pour respecter la culture radio, «c'est plate!» (C-5). Il comprend l'anxiété des artisans, sans pour autant remettre en question l'intégration.

Quand on demande aux journalistes «pourquoi tu dis que tu es "d'abord un journaliste radio?"», ou «pourquoi tu te vois "d'abord comme un journaliste télé?"», ils sont éloquentes, passionnés. Un journaliste radio décrit la culture radio:

C'est romantique. Nous ne sommes que des voix. Tout ce qu'on a pour capter l'attention des auditeurs, c'est la qualité de notre écriture et de notre message. C'est un défi perpétuel. À la radio, il faut aller à l'essentiel, mais en même temps il faut stimuler. Il faut que ce soit intéressant, vivant! C'est motivant. Et on joue avec le son... c'est quelque chose qu'on ne peut pas faire avec les autres médias. Faire vibrer certaines cordes sensibles avec la musique, avec les sons, en allant chercher des émotions particulières qui sont liées à de l'audio, c'est assez unique. Ça place la radio dans une catégorie à part. Et finalement, la radio, c'est tribal, y'a pas de trichage. Contrairement à la télé avec les images. Quand quelqu'un est pas honnête, on va tout de suite le savoir, à la radio. À la télé, quelqu'un sourit et on pense qu'il est sincère. Si on écoute le rire à la radio, on peut constater plus facilement si ce n'est pas sincère (J-4).

Un autre journaliste radio raconte: «J'entends déjà mon topo quand je suis sur le terrain. Je sais comment il va sonner. Je vais chercher des sons, des sons de porte, de téléphone, des sons qui vont appuyer mon propos...» (J-3).

La culture télé, quant à elle, se décrit ainsi: «Je pense télé», dit un journaliste, comme si cela disait tout. Il répète et explique ce qu'il veut dire:

J'pense télé! C'est un média plus exigeant. C'est un média à plusieurs facettes, le son, l'image, ton image! Moi je commence ma journée comme un reporter télé. Quand je me lève le matin, que je prends le métro, que je lis le journal, je suis un reporter télé! J'ai de la misère à porter d'autres chapeaux, parce que ça fait des années que je travaille comme ça (J-1).

Un autre journaliste télé précise:

C'est un état d'esprit. Tu te rentres dans un état d'esprit. Construire mon reportage télé, ça prend toute mon énergie, plus celle de mon réalisateur, plus le caméraman. Et très souvent, comme journaliste, si on n'a pas eu beaucoup de temps pour produire, non seulement j'pense pas à la radio, mais j'pense même pas aux images! Je pense seulement à mon texte (J-9).

Encore une fois, ici, on voit des identités personnelles et professionnelles fusionnées, liées à un média précis.

À la radio et la télé s'ajoute le Web, une troisième culture à part, unique. Curieusement, deux artisans du Web, dans des circonstances différentes, utilisent la même expression pour décrire leur culture. Une artisane dit du Web : « C'est broche à foin ! C'est désorganisé. Il y a un côté amateur. C'est complexe. Et puis tu ne peux pas développer de trucs, parce que ça change tout le temps. Les outils changent, les façons de produire aussi » (G-1). Un autre artisan explique : « Internet, c'est broche à foin. Ça évolue tout le temps, tout le temps. Il n'y a rien de fixe. Tu ne peux pas prendre d'habitudes. Tout change. Ça devient un état d'esprit, s'adapter tout le temps. C'est une autre culture » (G-2). La culture Web est une « combinaison de presse écrite, de radio et de télé », explique le même artisan. Sauf qu'il n'y « a pas de rendez-vous fixes comme à la radio ou à la télé. Il y a de l'information disponible tout le temps, tout le temps sur le Web. Il faut changer régulièrement les manchettes » (G-2). Encore une fois, on constate un grand sentiment d'appartenance identitaire au média et aux pratiques journalistiques qui y sont liées : état d'esprit, culture, changement perpétuel.

Les journalistes Web radio-canadiens vivent dans une culture à part, aussi, parce qu'ils ne vont pas sur le terrain comme leurs collègues de la radio et de la télé. Ils aimeraient sortir, et produire plus d'exclusivités qui rayonnent à la télé et à la radio, mais ils sont « pris par la machine », dit un artisan. « Mettre en ligne, trouver des valeurs ajoutées, innover dans la présentation, mettre les hyperliens, bâtir les dossiers "en profondeur", ça monopolise tout notre temps » (G-1).

Quand on demande aux journalistes d'expliquer « qu'est-ce qui est différent d'une culture à l'autre? », des stéréotypes émergent. L'un répond : « Je suis avant tout un gars de radio. Ça veut dire travailler seul. La mentalité n'est pas la même. À la télé, c'est plus... retenu ? Plus coincé ? Tsé, à la télé, il y a beaucoup de normes, c'est conservateur, ta façon de t'habiller, par exemple... ». Il ajoute : « Une chose qui m'énerve à la télé : il faut toujours partir plus tôt. Le caméraman doit s'installer, faire des plans de coupe. À la radio, tu pars en taxi, tu reviens tout de suite après, tu fais tes trucs. À la télé, il manque toujours d'images. Ça prend beaucoup de temps » (J-2). Une autre artisane de la radio dit : « À la télé, les gens sont plus extravertis, ils sont plus "PR", plus vendeurs. Ils se concentrent beaucoup sur le contenant » (G-3).

Face à ces trois cultures uniques et très différentes, comment envisager l'intégration ? Chacun devra modifier ses repères identitaires, ses méthodes journalistiques. À l'anxiété des débutants s'ajoutent les langages propres à chacun des médias. Comment les maîtriser ? « Comment va se faire l'arrimage entre les trois plateformes, c'est pas évident », constate une artisane du Web. « C'est pas évident d'être à l'aise sur les trois plateformes [parce qu']elles ont chacune leur logique. Il y a le génie radio, le génie télé et le génie Web » (G-1). Et puis, fait remarquer un journaliste télé,

1. « PR » pour « *public relations* » ou « relations publiques ». Les gens de la télé ont plus un profil de relationniste, selon cette artisane.

[u]n intervenant télé peut être un mauvais intervenant radio. Ou bien tu peux avoir quelqu'un qui s'exprime très bien à la radio mais qui ne passe pas à la télé, à cause de son apparence, par exemple. Tsé, c'est deux médias très très différents. Extrêmement différents. Ils ne transmettent pas le message de la même manière, et ne font pas appel aux mêmes sens chez les téléspectateurs et les auditeurs (J-9).

Un journaliste dit : « Un caméraman inhibe une conversation. Une caméra aussi. À la radio, il n'y a pas ces obstacles » (J-7). Un autre se demande si la radio souffrira à cause des exigences de la télé : « Une entrevue téléphonique à la télé c'est *killer*, mais à la radio, aux nouvelles, ça marche, ça passe » (J-6). Est-ce que le multiplateforme et l'exigence de produire pour plusieurs médias vont éliminer cet avantage de la radio ?

Des affectateurs et des réalisateurs redoutent aussi le changement de culture qu'entraîne l'intégration. Un affectateur s'inquiète : « La production télé est très lourde. Il faut connaître des tas de détails comme la disponibilité des caméras, des salles de montage, etc. Pourquoi confier cela à une personne qui s'occupera aussi de la radio ? ! » Il utilise le mot *schizophrénie* pour qualifier ce changement de culture : « On ne peut pas penser pour deux médias aussi différents » (G-4). Ainsi, même les gestionnaires s'identifient à un média. Un réalisateur télé affirme et demande : « Ça ne se bâtit pas de la même façon, un bulletin radio ou télé. Est-ce que les affectateurs auront les qualifications requises ? » (Réunion-10). Un cadre lui répond qu'il « y aura une personne des "moyens de production" qui sera dans l'îlot d'affectation » (C-11). Cela rassure ceux et celles qui savent ce que cela signifie : il y aura une personne connaissant les besoins techniques caractéristiques des émissions télé assise avec les affectateurs multiplateformes. Et pour montrer que la direction est ouverte aux suggestions et aux modifications, un gestionnaire dit que le fonctionnement quotidien de l'intégration « va être peaufiné toute l'année » (C-10, Réunion-5).

L'attachement et l'identification à une culture média précise ont été remarqués dans d'autres entreprises médiatiques ayant réalisé l'intégration de leurs équipes journalistiques. Jane B. Singer rappelle que l'identité et les méthodes journalistiques commencent à se distinguer dès la formation professionnelle des journalistes : « *Identification with a particular medium is part of formative educational and professional processes for many journalists* » (Singer, 2004b, p. 840). Singer s'est intéressée aux journalistes de la presse écrite dans quatre organisations de médias étasuniennes où les équipes de journalistes télé, Web et presse écrite travaillent ensemble (à Tampa, en Floride, à Sarasota, à Dallas et à Lawrence, au Kansas). Elle a constaté que la convergence ébranle leur identité, leur façon de conceptualiser leurs reportages et leurs pratiques journalistiques. Les journalistes interviewés pensent que chaque média a ses particularités pour raconter une histoire : « *Journalists generally disagreed with the statement "the same story can be told equally well in any medium"* » (p. 846). Ils remarquent que la gestion du temps, la recherche, la façon d'interviewer sont bouleversées quand ils travaillent pour plusieurs plateformes : « *Not only does getting video take time, it also affects*

*interviewing, researching, and writing time for print stories*» (p. 847). Ils s'étonnent de la place différente qu'occupe un journaliste dans un reportage télé comparativement à dans un reportage écrit. Le reporter télé fait partie du reportage, une réalité étonnante pour les reporters de l'écrit: «*In general, television reporters are seen as more "a part of the story", and some found this disconcerting: "You have to package yourself within the story. It's a whole different kind of journalism"*» (p. 848). Singer décrit ce que vivent les reporters de l'écrit comme une «resocialisation» obligée. Leurs méthodes de travail et leur perception d'eux-mêmes changent. Keith et Silcock ont aussi relevé des incompréhensions entre les journalistes de l'écrit et de la télé dans les salles de nouvelles intégrées. Selon les journalistes de l'écrit qu'ils ont interviewés, les journalistes télé ont tendance à utiliser moins de sources, à planifier moins et à donner beaucoup d'importance aux faits divers (Keith et Silcock, 2009). Cela irrite les journalistes de l'écrit, qui y voient même un conflit éthique quand il manque des points de vue dans un reportage.

Une journaliste du *Tampa Tribune*, dont la salle de nouvelles de presse écrite est intégrée avec le Web et la télé, fait part de sa difficulté à penser multimédia, multiplateforme, et de la lourde tâche qui s'ensuit. Penser Web et télé est très exigeant, parce que cela s'ajoute à un travail déjà exigeant en presse écrite. La journaliste aborde le Web et la télé comme des reportages supplémentaires à réaliser, qui l'obligent à penser différemment, et non comme une simple redistribution d'un même reportage sur plusieurs plateformes: «*I can say it's just really, really hard when you know what you have to do for the newspaper. When every moment, every day you need to think outside the box on what could be done, but you do want to take care of your world first. We're still struggling with that*» (Stevens, 2010). Elle parle de la presse écrite comme de son «monde premier», le monde auquel elle s'identifie et qu'elle veut servir en priorité.

Des ethnographes ayant étudié des salles de nouvelles Web renforcent cette perception de cultures différentes d'un média à l'autre. Un ethnographe qui s'est penché sur la culture du *Ireland.com* la décrit comme une culture «informelle» où les bureaux fermés de rédacteurs en chef et les hiérarchies disparaissent (Cawley, 2008, p. 53). Un autre parle d'une culture de nouvelles «liquides», «*liquid news*» (Deuze, 2008b, p. 205). Un autre ethnographe du travail journalistique en ligne a mesuré le temps consacré aux gestes des journalistes Web: en moyenne, chaque action dure 2 minutes 14 secondes, comparé à 4 minutes 48 secondes pour le journalisme radio, considéré très rapide. Selon cet ethnographe, cette activité frénétique des journalistes du Web est due à l'absence d'une heure de tombée (Quandt, 2008). D'autres auteurs parlent de choc culturel, «*cultural clashes*», ou de changement culturel, «*cultural shift*», pour décrire ce que vivent les journalistes lors d'expériences d'intégration ou de convergence (Deuze, 2007; Keith et Silcock, 2009; Killebrew, 2005; Lawson-Borders, 2006; Quinn, 2005b). Vincent Giret dit qu'«il n'y a pas de pays où le Web et le *print* dialoguent facilement, spontanément, dans le bonheur et l'allégresse, ce n'est pas vrai. Ce sont deux façons de travailler

différentes, des logiques générationnelles différentes, des états d'esprit différents, il n'y a pas d'endroit où c'est simple» (cité dans Rebillard, 2009, p. 141). Un rédacteur en chef du *Tampa News Center* va même jusqu'à dire que l'intégration, ou la convergence, est un sport de contact : « *Convergence is a contact sport that is shaped one staff collision at a time* » (cité dans Dupagne et Garrison, 2009, p. 189). Brooks et Pinson racontent quant à eux que dans les entreprises qu'ils ont étudiées où il y a eu intégration, des journalistes ont abandonné le métier tandis que d'autres se sont adaptés, mais péniblement : « *Some workers quit rather than learn new ways of doing things. Others stayed, complained and ultimately made the process work* » (Brooks et Pinson, 2009, p. 5). Ils rappellent que la création de la télévision dans les années 1950 a provoqué le même genre de conflit culturel à l'époque. Les reporters de l'écrit ont amené avec eux les standards et l'éthique de la presse écrite. Ils ont voulu les conserver, les transférer à la télé, mais ces standards se sont effrités avec le temps. L'image a pris le dessus : « *Edward R. Murrow and Walter Cronkite brought with them the demanding ethical and reporting standards of the newspaper industry. But over the years, television developed a new set of standards driven more by what is visually pleasing than by traditional news values as practiced by newspapers* » (*Ibid.*). Avec la convergence, des cultures différentes doivent se marier à nouveau.

À Radio-Canada, on insiste surtout sur la création d'une nouvelle culture. Une cadre explique : « C'est beaucoup d'arrêter de penser "moi je travaille pour la radio". C'est "maintenant je travaille pour Radio-Canada". Donc c'est la pensée-réseau. C'est ça notre force. Mon histoire, elle n'est pas à moi, elle est à Radio-Canada, et j'ai les moyens de la diffuser avec impact. Faut pas s'en priver » (C-8). Une gestionnaire ajoute : « Le multiplateforme, c'est seulement des questions techniques. Ça s'apprend » (G-3). Un journaliste radio enthousiaste constate que pour lui, c'est le cas. Le multiplateforme s'apprend : « C'est sûr que t'as toujours deux parties du cerveau qui travaillent. Je dois toujours penser radio-télé en même temps. Tu fais deux topos en même temps. Pour la radio, tu penses en termes de sons, de clips. Alors qu'à la télé il faut penser en images. Mes reportages, je les entendais, avant. Je les entends toujours. Mes reportages télé je les voyais pas, là je les vois ! » (J-3). Un journaliste télé, qui arrive d'Haïti où il a réalisé seul des reportages télé et radio, raconte son adaptation : « Des fois j'ai commencé par écrire les topos radio. Parce que des fois on l'entend, on le sent plus, le topo radio. Par exemple, pendant une conférence de presse, je repérais les clips et je concevais le topo radio en même temps. » Sinon, il planchait d'abord sur le topo télé : « Une fois que j'avais mon topo télé, je savais que j'avais mon topo radio. » Un autre journaliste radio qui fait aussi des versions télé n'a pas encore quant à lui trouvé sa zone de confort : « C'est bizarre ce qui se passe dans la tête. On devient tout mêlé. Surtout dans les longs reportages. On a la tête pleine. Les neurones qui explosent » (J-2). La culture bimédia ou trimédia exige une réorganisation importante des méthodes journalistiques, et même des neurones journalistiques. Mais placés devant l'inévitable intégration, des journalistes s'efforcent de voir des avantages pour chacun des médias. Lors d'une réunion patrons-employés,

des journalistes télé constatent qu'« au moins, à la radio, on peut “nettoyer les clips”, donc ils sont plus courts » et prennent moins de temps à diffuser dans un reportage. D'un autre côté, les titres des gens interviewés doivent être énoncés tout au long à la radio, alors qu'à la télé, ils apparaissent en sous-titres et ne volent pas de temps d'antenne (Réunion-20).

Un autre sujet de préoccupation pour certains journalistes, toujours lié à la culture de chacun des médias, est l'importance du nouveau groupe de journalistes intégré: près d'une soixantaine dans un même espace de travail pour le CAPE et près d'une quarantaine le long des fenêtres. Ainsi, deux journalistes, à des moments différents, utilisent la même expression, « *Small is beautiful* » (J-11, J-12), pour exprimer leur désaccord face à l'intégration. « Je préfère les petites équipes », dit l'un d'eux. « C'est plus intime, on peut se parler plus, on peut s'attarder aux détails qui nous préoccupent, alors qu'un grand groupe va trouver ces détails insignifiants. C'est aussi une question d'identité, d'appartenance. Le petit groupe rend l'appartenance plus facile. Et la compétition-émulation est plus stimulante entre petits groupes » (J-11). Aussi, constate-t-il, les changements d'affectation sont fréquents et plus faciles quand on travaille pour un seul média, dans une petite équipe. La commande peut changer au fil de la journée, selon l'importance d'un événement, ce qui se passe ailleurs dans l'actualité, les besoins de l'équipe. Si on ajoute deux autres médias à servir, avec d'autres exigences, cela accroît les difficultés mais surtout les cafouillages possibles, et cela empêche de pouvoir « se tourner sur un dix cennes » (avoir de bons réflexes, réagir vite, changer d'angle ou d'invité, modifier son horaire, changer d'affectation rapidement), qualité première d'un journaliste au quotidien. Qu'arrivera-t-il si la radio veut envoyer un reporter couvrir une nouvelle histoire, mais que la télé et le Web tiennent au premier sujet auquel le reporter a été affecté? Comment arriver à contenter une si grosse équipe de « clients »?

Une chercheuse télé croit que les grandes et petites compétitions entre les équipes vont demeurer. Maintenant qu'elle aura à s'occuper de trois plateformes, qu'elle appelle les « trois ministères », elle se demande comment fonctionnera la coordination si un malheur survient, « parce qu'on va aider autant les gens de radio que télé » (Réunion-5). Cela signifie notamment « partager les invités », déjà un sujet de tensions entre la radio et la télé. Que faire lorsqu'un invité convoité dit n'accorder qu'une seule entrevue? À qui donner la priorité? À la télé, à la radio ou au Web? Les artisans vont-ils favoriser leur média d'origine, le média auquel ils s'identifient le plus?

Par ailleurs, la pratique du *vetting* va être plus complexe à la suite de l'intégration. Les journalistes constatent que chaque « client » de chaque culture veut pouvoir faire son *vetting*. Et chaque client a sa propre logique. « Le téléjournal de 18 heures ne *vette* pas de la même façon que le 22 heures, et les *vettings* de fin de semaine sont différents », remarque un journaliste (J-9, Réunion-16). Une reporter télé renchérit: « Un de mes topos a été *vetté* quatre fois! Et quand il faut réécrire pour plaire à tous, il y a un gros problème de productivité », fait-elle remarquer (J-8, Réunion-20). « Une histoire d'horreur », admet une cadre, qui dit que la situation devrait changer avec

la mise en place de l'îlot d'affectation, le CAPE (C-10, Réunion-20). Un journaliste télé décrit de façon imagée ce qu'il vit pour l'instant dans le multiplateforme : « Mon reportage est comme un gros nanane dont tout le monde veut un morceau. Tout le monde veut *vetter*, se mêler de la réalisation ! » (J-12, Réunion-16). Un reporter radio pense la même chose : « Je suis un gars d'équipe, mais j'aime travailler seul... un moment donné c'est ton histoire, pis t'as pas le goût que quelqu'un d'autre y touche trop » (J-2). Quand toutes les équipes veulent le même reportage assaisonné différemment, des reporters craignent une distorsion des faits. Un reporter télé raconte une expérience récente :

Je parlais d'un reportage de 20 minutes à *Enquête*, fallait faire 2 minutes 30 à la télé, et 1 minute 30 à la radio ! Ça devenait périlleux. Tout devait être corrigé et approuvé par le contentieux. J'ai eu à faire des choix difficiles. J'ai eu un débat avec le pupitre sur un clip que je jugeais essentiel alors qu'il était en désaccord. Mais moi je travaillais là-dessus depuis quatre mois ! (J-9).

Le *vetting* multiplateforme a été douloureux dans ce cas. Le journaliste a dû insister quand il a senti que le *vetting* allait transformer son reportage.

Au cours d'une conversation informelle, une cadre jette un éclairage différent et nouveau sur le changement de culture que l'intégration entraîne. Selon elle, les objectifs personnels des journalistes et leur évaluation pourraient changer. L'objectif traditionnel des journalistes est de « faire le national », c'est-à-dire que leur reportage passe au bulletin de nouvelles national diffusé d'un océan à l'autre plutôt que dans un bulletin régional. Le nouvel objectif, à la suite de l'intégration, pourrait être d'atteindre le nombre maximum de « clics » pour un reportage, ou d'atteindre le nombre maximum de « connexions » avec l'auditoire, par le truchement du Web, de l'audio ou du vidéo. Cela pourrait être la nouvelle façon d'évaluer si un reportage est bon, selon cette cadre (C-7). Précisons qu'il n'en a jamais été question dans les réunions de cadres ou dans les réunions avec les journalistes à Radio-Canada. Mais ailleurs, dans des salles de nouvelles intégrées d'autres médias, le nombre de clics par histoire compte. Ce nombre de clics serait à l'origine de la disparition d'équipes de journalistes scientifiques, notamment. Un ex-rédacteur en chef de CNN explique : « *More and more, what you see on television is driven by how many clicks on a Web site are given to a specific story. [...] And I will ask you the rhetorical question: Does that favor quantum physics or does that favor stories about Paris Hilton?* » (Brainard, 2009). Entre Paris Hilton et la physique quantique, la course aux clics est inéquitable. Dans les mots d'une journaliste citée par Singer, la pornographie attire beaucoup de clics mais elle endommage la crédibilité (Singer, 2006, p. 41). Cette course aux clics est-elle indissociable du journalisme multiplateforme ? Au *Washington Post*, le nombre de clics fait maintenant partie des obsessions. Il y a des objectifs à atteindre chaque jour et on surveille l'évolution d'heure en heure. La rémunération de certains artisans est liée au nombre de clics. Tous les trucs pour augmenter ce nombre de clics sont exploités : « *Bonuses for many senior editors are*

*now tied to Web results and training in search engine optimisation has been provided for all reporters.» Il y a même un entraîneur qui enseigne aux journalistes les trucs de la culture du clic : « Some of these lessons are as simple as using “Republican” in their metadata rather than GOP» (Heald, 2010).*

La création d'une nouvelle culture nécessite de nouveaux processus de production, de nouvelles routines, de nouvelles pratiques. Cela suscite des résistances. À l'aube de l'intégration, il y a une bataille. L'intégration modifie les pouvoirs de chacun. Dans les luttes de pouvoir, celle qui se joue entre la télé et la radio est une des plus vives.

## 2.2 | LUTTES DE POUVOIR RADIO-TÉLÉ

Précède	Des artisans de la radio de Radio-Canada craignent l'érosion de leur culture. Selon eux, le journalisme multiplateforme va les obliger à servir la télévision en premier, au détriment de la radio. Chantal Francoeur suit ce dossier :
TEASER journaliste	La radio va s'faire manger !
<b>NARRATION</b>	La radio devra se soumettre aux exigences de la télé. Faire des compromis dans la collecte de sons et dans la façon de réaliser les reportages. Les topos radio vont « sonner » comme des reportages télé. Voilà ce que craignent des journalistes radio. Avec l'intégration, leur média léger, rapide, discret, intime, cessera d'avoir une personnalité distinctive :
CLIP journaliste	Ce que la radio a de particulier à offrir, on est en train de l'aplanir. On va le perdre.
<b>NARRATION</b>	Le perdre parce que les journalistes ne seront plus des journalistes radio, ni des journalistes télé, ils deviennent des journalistes multiplateformes, où la télé prendra beaucoup de place. Selon ce journaliste, c'est logique :
CLIP journaliste	Que voulez-vous, c'est quand même le seul média duquel on peut partir pour faire les deux autres ! Si tu pars faire un reportage Web, tu pourras pas faire de télé après. Si tu pars faire un reportage radio, tu pourras pas faire de la télé après. Mais tu peux partir d'un matériel télé et le transformer en topo radio ou en article Web.

## NARRATION

La date officielle de la fusion des équipes de journalistes radio et télé est le 7 juin 2010.

Chantal Francoeur, Radio-Canada, Montréal.

Une compétition-émulation existe entre la radio et la télé. Pas de façon ouverte et pas chez tous les artisans. Mais on sent une jubilation discrète quand un média ou l'autre diffuse un excellent reportage, réussit à avoir un invité rare, a une histoire ou un témoignage exclusifs, est plus clair dans ses explications d'un sujet complexe, a une meilleure façon de traiter un sujet délicat, etc. Les équipes de journalistes qui vont être intégrées ont plus l'habitude de la compétition – ou de l'émulation – que de la coopération.

Dans la lutte voix versus image, la puissance de la télévision est la plus forte. Un reportage diffusé à la télé aura plus d'impact qu'un topo radio. Les stars radio-canadiennes sont surtout des chefs d'antenne télé et des journalistes télé. Les journalistes télé ont des budgets plus importants que les journalistes radio, ils se déplacent en équipe, ils sont plus visibles autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de Radio-Canada. Les journalistes radio n'ont pas cette visibilité. C'est le propre de chacun de ces médias.

Mais la dépendance de la télé aux images la rend vulnérable et donne parfois un sentiment de supériorité aux artisans de la radio. Quand les images sont rares, la télé ne pourra pas raconter ou racontera mal, ou le fera superficiellement. Alors que la radio n'a besoin que d'une bonne narration. Un journaliste radio raconte avec dédain : «J'ai déjà entendu un reporter télé me dire, après avoir déclaré qu'un reportage radio était meilleur que le sien : "Moi j'avais pas les images pour un bon reportage"» (J-6). Le reporter télé avait fait un topo dont il était insatisfait. Un topo qui reposait sur les images qu'il avait, et non sur le cœur du sujet. Une concession qu'un reporter radio n'a pas à faire.

Avec l'intégration, cette compétition-émulation entre la radio et la télé change. Même que la partie semble perdue d'avance pour la radio. La télé est plus complexe, plus lourde, plus lente. C'est elle que les artisans vont servir en premier. Un journaliste qui travaille sur plusieurs plateformes raconte : «La télé prend 85 % de mon énergie. Avec l'énergie qu'il me reste, j'essaie de faire des versions radio et aussi d'écrire moi-même des textes pour le Web.» Selon lui, c'est logique :

Que voulez-vous, c'est quand même le seul média duquel on peut partir pour faire les deux autres ! Si tu pars faire un reportage Web, tu pourras pas faire de télé après. Si tu pars faire un reportage radio, tu pourras pas faire de la télé après. Mais tu peux partir d'un matériel télé et le transformer en topo radio ou en article Web. Tu ne peux pas faire l'inverse (J-1).

Un journaliste télé renchérit : «La télé c'est tellement compliqué, rendu au topo radio, c'est le fun. C'est comme le glaçage. Le gros du boulot est fait» (J-7).

Le problème, bien décrit par un journaliste télé, c'est que la radio en souffre : « Je ne pense pas à ma version radio quand je prépare un reportage. C'est plus *garroché*, c'est fait vite. La radio, c'est tenu pour acquis » (J-9). Un autre journaliste télé affirme : « On s'fra pas de cachette, le produit radio ne sera pas de la même qualité que si j'étais parti avec une optique radio. Je ne dis pas que ce n'est pas bon. Mais il ne peut pas avoir le même calibre. Donc ça reste un compromis, la radio qu'on va faire » (J-1). Un journaliste télé avoue : « T'as deux heures de tombée : 5 h à la télé, 5 h à la radio. Je devrais réécrire mon reportage pour la radio. Mais le temps est tellement limité que je reprends mon reportage télé, j'enlève quelques clips et je synthétise. Ça fait mon topo radio. » Il précise que ce n'est pas facile pour autant. Synthétiser exige le respect des faits : « On ne veut pas dénaturer le reportage. Parce que, disons que tu as trois intervenants dans ton topo télé qui disent des choses très fortes, que tu considères comme essentielles. C'est très rare en reportage radio que tu pourras mettre ces trois extraits. Donc si t'amputes ton reportage radio d'un de ces trois extraits, tu le dénatures... » (J-9).

Un reporter radio, qui a commencé à faire des reportages télé, fait le même constat : « Des fois on a un bijou de reportage à la télé, et parce qu'on n'a pas le temps, c'est plus fade à la radio. On aurait pu mettre un son d'ambiance, un "plein son" de quelqu'un qui s'exclame, comme un bon journaliste radio doit le faire. Mais ça, ce petit fignoilage pour la radio, on n'a pas le temps. C'est dommage » (J-2). Un autre reporter radio dit : « C'est difficile de faire un très bon topo télé, radio, Web, avec la même histoire. Parce qu'on n'a pas trois semaines pour faire un reportage ! On s'occupe de la télé, puis de la radio, puis du Web. Et donc la radio se retrouve avec une écriture plus appropriée aux images. Plutôt qu'un texte purement radio. Les auditeurs ont la nouvelle, mais ça n'est pas aussi bon » (J-6). « C'est tellement exigeant, la télé, on consacre beaucoup de temps pour la télé, puis on se penche sur le reportage radio, on garde les mêmes clips parce que ce sont les plus forts mais on met moins de temps à fignoler », dit un autre artisan de la radio (J-3). Avoir plus de temps pour peaufiner un topo, cela voudrait dire capter plus de sons sur le terrain :

Avant je prenais plus de sons. Mais sortir avec la télé, ça veut dire brancher mon enregistreuse sur la caméra. C'est très compliqué, souvent le caméraman ne sait pas comment, donc je laisse tomber. Mais prendre le son de la télé, c'est aussi compliqué. On ne peut pas diffuser directement le son télé. Il faut le convertir, aller voir un technicien dans le studio principal, un studio qui est toujours occupé ! C'est pour ça que je consacre moins de temps à la radio (J-2).

Un autre journaliste radio est catégorique : « Faut faire notre deuil à la radio. Le simple fait symbolique qu'on déménage en dit long sur le deuil à faire. On a l'impression de se faire avaler du côté du CDI » (J-6). À la question « est-ce possible d'apporter son enregistreuse et de s'en servir en parallèle à la télé, pour avoir du

son, et de meilleurs clips radio?», la réponse est claire: «Non. Pour les entrevues télé, on a souvent un micro-cravate et c'est difficile d'avoir en plus un minidisque et un autre micro. Ça va gêner le caméraman. C'est pas faisable» (J-2).

Or le son télé est moins bon pour la radio, on l'entend, à la radio. Les journalistes remarquent: «À la radio, je sais tout de suite que le son vient de la télé. Il est rempli de "sibilances", pas aussi clair, pas aussi rond. On peut facilement détecter à la radio le son d'un micro-cravate, le son est moins bon, plus dans les basses. C'est un détail important pour les auditeurs. Il y en a qui n'écoutent que la radio» (J-4).

Ce qui ne veut pas dire que le son n'est pas important en télévision. Un journaliste télé insiste: «Le son, c'est aussi très important pour la télé, quoi qu'on en pense. Le son est capital en télé. Sans son, on est "fourrés ben raide"» (J-7). Une autre journaliste télé est d'accord: «Ça prend du bon son, en télé. C'est important de pouvoir faire des "plein son" dans des reportages télé» (J-8). Mais, effectivement, les micros télé et radio sont différents et donnent un son différent. C'est une concession importante pour des oreilles radio. Un journaliste radio dit: «C'est le caméraman qui est mon *sound man*. Il prend le son différemment, sa machine est différente, son micro est différent. Tu vis avec, après. Moi j'amplifie beaucoup les sons, parce que ça crée des images. Alors confier le son à quelqu'un d'autre, ça me demande beaucoup de sacrifices. On fait un sacrifice, à la radio» (J-6).

Peut-on imaginer une journaliste avec des écouteurs et un micro supplémentaire dans les *two shots* à la télé? Poser la question, c'est y répondre. D'autant plus que dans les premières expériences multiplateformes, deux journalistes radio ont constaté que certains caméramans ne veulent pas voir de micro radio dans leur image, ce qui empêche les journalistes radio, qui cueillent aussi du matériel pour leurs collègues télé, d'avoir leur enregistreuse pendant la collecte. Au retour de la collecte, les journalistes radio doivent faire transférer le son télé avant de pouvoir faire leur reportage. Cela ralentit leur travail et les frustre.

Une journaliste radio de Montréal raconte que cette situation lui a fait manquer son heure de tombée: elle part en cueillette, pour elle et une journaliste télé basée à Québec. Sur les lieux de la cueillette, la journaliste radio voit une intervenante non prévue dans le plan de couverture, mais pertinente et intéressante. Le caméraman n'est pas arrivé. La journaliste radio fait l'entrevue pour la radio avec son enregistreuse, pour ne pas perdre l'invitée qui dit devoir partir bientôt. Arrive le caméraman; il ne veut pas d'entrevue avec l'intervenante, puisque ce n'est pas prévu dans le plan de couverture. La journaliste radio intime le caméraman d'appeler la journaliste télé à Québec. Cette dernière dit: «Mais oui, je veux cette intervenante.» La journaliste radio reprend l'entrevue, pour la télé. Ensuite, elle fait l'entrevue principale avec la source principale, pendant laquelle le caméraman ne veut pas voir le micro radio dans son image. La journaliste radio range son enregistreuse et son micro; elle devra récupérer plus tard le son de la cassette télé pour cette portion du reportage radio. Elle revient à son poste de travail, appelle la journaliste télé à Québec pour lui faire un compte-rendu et une mise en contexte. Elle tente ensuite de récupérer

le son de la cassette télé, mais le caméraman refuse de lui remettre la cassette, parce qu'il a d'autres entrevues et images pour d'autres reportages sur la même cassette. Le temps de régler cet autre problème, l'heure de tombée radio était passée (J-14).

Il est arrivé la même chose à une autre journaliste radio chargée de couvrir pour la radio et la télé. Le caméraman a refusé que le micro de la radio apparaisse dans l'image. Elle a dû attendre de récupérer le son de la télé pour faire son reportage radio (Réunion-19). Afin de servir la télé, ces deux reporters n'ont pas pu bien faire leur travail pour la radio. Situation exceptionnelle, attribuable aux premiers pas de l'intégration ? Probablement. Mais ces deux exemples montrent que la radio perd de sa légèreté et de sa rapidité quand elle sert aussi la télé.

Autre situation déplaisante pour les journalistes radio : un reportage exige parfois la présence de deux journalistes, un radio et un télé, parce que les nouvelles et les affaires publiques, radio et télé, ont besoin de ce reportage et qu'un seul journaliste ne pourra suffire à la tâche. L'expérience des journalistes radio qui travaillent en tandem avec des reporters télé, quand la commande l'impose, est frustrante :

Ils sont quatre pour la télé. Un journaliste, un réalisateur, un caméraman, un preneur de son. Où on fait l'entrevue ? C'est pas toi qui va décider. Est-ce qu'on peut imaginer que le reporter radio commence, fait son entrevue et l'équipe télé attend ? Ben non, ça s'peut pas. Le journaliste télé commence. Pendant ce temps, tu te fais dire de reculer. À ton tour, l'invité est fatigué... Peut-être que t'aurais posé les questions différemment. Et puis pour les sources, des fois, c'est confondant : qui fait le suivi, qui est le reporter responsable du reportage, qui doivent-elles appeler s'il y a du nouveau ? (J-6).

Un autre journaliste radio fait le même constat. Quand un reporter télé travaille avec un collègue de la radio, il a préséance. La radio doit composer avec l'entrevue télé parce que « tu ne peux pas faire deux entrevues l'une à la suite de l'autre, une pour la télé, une pour la radio. Tu n'auras pas la même spontanéité, tu ne pourras pas refaire la même entrevue » (J-2). Le journaliste radio va donc bâtir son reportage avec du matériel qui n'est pas le sien.

Un cadre reconnaît par ailleurs que les journalistes télé, qui connaissent bien leur média, vont être spontanément choisis en premier pour les couvertures multiplateformes. C'est le cas, par exemple, quand un seul journaliste est envoyé pour suivre un chef d'État en voyage, ou pour couvrir les suites d'une catastrophe, ou pour faire une série de reportages commémoratifs, etc. S'il faut alimenter radio et télé, c'est le reporter télé qui sera favorisé. C'est pourquoi il faut, selon ce cadre, que les journalistes radio aient une place réservée, garantie, lors de couvertures spéciales multiplateformes faites par un seul journaliste. Il insiste pour qu'il y ait alternance : un journaliste radio, un journaliste télé, etc. Sinon, seuls les journalistes télé vont faire les importantes couvertures multiplateformes. Selon lui, « dans le contexte de l'intégration, faut que ce soit écrit génétiquement, ce principe de l'alternance entre un journaliste radio et un journaliste télé. Sinon, les journalistes radio vont être négligés.

Il va falloir que les gens de la télé apprennent à accepter les gens de la radio» (C-5). Or même pour les cadres qui gèrent l'intégration, cela n'est pas acquis. Au cours d'une réunion sur la radio, une cadre dit que l'alternance journaliste radio, journaliste télé, «c'est un changement de mentalité majeur. Et puis dans les dossiers *hot*, on ne fera pas exprès pour mettre le moins bon journaliste!» (C-8, Réunion-2). Une réalisatrice ajoute, intraitable: «Moi, je prends seulement les meilleurs journalistes.» Un cadre lui rétorque: «Il y a un compromis à faire, quand tu fais de l'intégration. Tout le monde va jouer sur la patinoire» (C-5). Une cadre radio tempore: «Il y a de la formation à donner. Il faut que nos joueurs radio apprennent la "grammaire" télé. Par exemple, les bretelles spaghettis, non. Ou un regard qui évite la caméra, non» (C-8). Elle se base sur des cas vécus pour citer ces exemples. Un cadre s'exclame: «Mais personne ne dit ces choses sur l'apparence ou la façon de regarder la caméra! Faut qu'on se parle plus, plutôt que de rester dans le non-dit et de barrer quelqu'un à la télé» (C-5). Plus tard, réfléchissant à ces questions, une affectatrice conclut que le «casting, ça a toujours existé et ça va rester. Oui, il y a un danger de survalorisation des reporters télé» (G-3).

Une autre lutte de pouvoir entre la radio et la télé vient des concurrents. Les reporters télé se comparent aux concurrents, se préoccupent des cotes d'écoute. Les reporters radio n'ont pas ces préoccupations, n'en parlent pas. Un reporter radio constate: «Ils se sentent beaucoup en compétition, à la télé. Ils ont beaucoup peur de se faire voler leur histoire par les compétiteurs» (J-2). Des artisans de la radio craignent qu'avec l'intégration, cette préoccupation, quasi absente à la radio, ait une incidence. Un journaliste en région raconte qu'à la suite de l'intégration, sa radio peut compter sur plus de matériel journalistique, puisque les reporters télé l'alimentent aussi. Il s'en réjouit. Par contre, il constate que les reporters télé sont tourmentés par leurs concurrents de TVA et planifient leur couverture quotidienne en fonction de cette concurrence. Selon lui, le résultat est le suivant: «ma radio est tributaire des choix de couverture d'un concurrent télé!» (Réunion-11).

Les préoccupations que nous venons de décrire inquiètent certains artisans de la radio. Leur média semble négligé alors que pour eux, la radio est un art et elle a des forces indéniables. Recueillir des confidences se fait plus facilement à la radio. L'intimité de la radio est unique. Sa légèreté permet des couvertures impossibles en télé. Par exemple, elle rend plus acceptable la demande faite à une source de l'accompagner sur le terrain, une enregistreuse étant beaucoup plus discrète qu'un caméraman et sa caméra. D'ailleurs, quand un journaliste appelle une source, la réaction est différente si le journaliste dit qu'il travaille pour la radio plutôt que pour la télé. Une source hésitante pourra se laisser convaincre quand le journaliste dit: «C'est seulement pour la radio.» À l'inverse, une source en quête de notoriété ou de reconnaissance préférera la télé. Des journalistes ayant commencé les expériences multiplateformes jouent avec cela. L'un d'eux raconte: «Je dis que je travaille pour la radio quand je sens que ça convaincra la source de se confier, parce que la radio ça

fait moins peur. D'autres fois je dis que je travaille avec l'émission *Enquête*, parce que c'est plus convaincant, la notoriété aide à faire parler, ça permet de faire évoluer les choses plus vite, parfois» (J-6).

Il est intéressant de noter qu'il y a des précédents de tensions entre la radio et la télé dans l'histoire du journalisme radio-canadien. Un cadre raconte : « On a vécu une période où les journalistes étaient intégrés. Dans les années 1970. On a joué dans ce film-là. On sait que quand on demande aux gens de tout faire, ils font d'abord de la télé et après ils font de la radio. Parce que c'est plus complexe. C'est pour ça qu'on avait séparé les salles radio et télé. » Devant les craintes exprimées par les artisans de la radio, il dit : « J'ose espérer qu'on n'est pas assez cons pour répéter les mêmes erreurs ! Maintenant, ça ne veut pas dire qu'y faut se figer dans le temps et refuser l'intégration » (C-5). Une affectatrice se souvient aussi de cette époque, mais elle décrit le contraire : « On faisait notre topo radio, puis on gardait le même texte et on le remplissait d'images ! » (G-3).

Des reporters sensibles aux deux médias font toutefois des efforts pour respecter les personnalités différentes de la radio et de la télé. Tous les journalistes qui font de la télé, sauf deux, modifient à peine leur version télé pour la radio. Mais un de ceux qui font un effort pour la radio raconte :

Des fois, je remanie au complet mon topo télé pour la radio. Parce que tu peux pas « incarner » une histoire à la radio. C'est pas mal plus difficile. On n'écrit pas de la même façon pour la radio. À la télé, il faut un personnage, on va le montrer chez lui, le suivre. En radio, tu peux évacuer ce personnage, aller plus directement au sujet. Étonnamment, la radio, c'est plus court mais c'est plus dense ! À la télé on prend souvent des détours pour jouer avec les images. On prend plus de temps pour montrer une action, ce qu'on n'a pas besoin de faire en radio (J-1).

Un journaliste radio réfléchit à voix haute : « Tu vois, l'autre fois, j'ai fait un reportage sur Norbourg et le gouvernement. J'ai commencé le topo radio avec un investisseur floué, c'était très punché. Alors qu'à la télé, j'ai commencé avec des policiers qui investissent les bureaux de Lacroix parce que je trouvais ça plus fort. » À l'aube de l'intégration à l'hiver 2010, ces journalistes sensibles aux deux médias sont encore peu nombreux.

La situation à Radio-Canada n'est pas unique. Les observations faites à la British Radiodiffusion Corporation (BBC) montrent les mêmes frustrations et les mêmes réalités : la caméra devient l'outil principal de cueillette multimédia, les interviews télé sont plus courtes et vont moins en profondeur que les interviews habituellement faites pour la radio et le son d'ambiance est négligé (Cottle et Ashton, 1999). Cela frustre les journalistes radio. Ils ont fait des concessions sur le son et ont dû modifier leur façon d'écrire pour accommoder la télé. Ursell, qui a aussi interviewé les journalistes de la BBC, fait les mêmes constats : « *They were critical of bimedialism, saying the need to "think pictures" could distort the storyline for radio,*

*while TV audio did not automatically make for good radio*» (Ursell, 2001, p. 189-190). Même situation au *Sunday Times*, où il y a des reporters de l'écrit et des reporters multimédias. Les reporters de l'écrit n'aiment pas l'incidence de la caméra sur leurs entrevues. La caméra modifie le flot de l'entrevue. De plus, selon un reporter, les interviewés jouent un rôle devant la caméra plutôt que de rester eux-mêmes. Ils sont aussi distraits par le son de la caméra : « *He feels as though people act up in front of the camera and that the clicking sound of cameras in the background is disturbing*» (Verweij, 2009, p. 78).

Dans d'autres organisations, les luttes de pouvoir sont plus teintées de mépris. Singer décrit des réactions de journalistes de la presse écrite face à leurs collègues de la télé. Les journalistes de l'écrit comparent les préoccupations de chacun des groupes en parlant de coiffure comparativement à de l'enquête : « *They've got the blow-dryers, we've got the investigative reporters*» (Singer, 2004b, p. 844). Un cadre de la presse écrite va même jusqu'à sous-entendre que les reporters télé ne sont pas des journalistes, leurs reportages étant superficiels : « *Television news is "often shallow, quick," an editor said. "I hate when TV reporters call themselves journalists"*» (Ibid.). Des journalistes de l'écrit traitent même les reportages télé de sous-catégorie du journalisme : « *I have never liked TV journalism. I've always thought it's abhorrent, a subspecies*» (p. 846). Les reporters constatent par ailleurs que la télé bénéficie grandement du travail de la presse écrite, mais pas l'inverse (Singer, 2006). D'autres auteurs ayant étudié la convergence font les mêmes constats : la télé bénéficie plus de la convergence avec la presse écrite que l'inverse (Dupagne et Garrison, 2009 ; Kraeplin et Criado, 2009). Klinenburg a fait ce constat à Metro News, une entreprise ayant marié l'écrit, Internet, la radio et la télé, et où la culture télé est prise à partie, étant jugée trop légère et menaçant l'intégrité du journalisme. Les journalistes ont des débats féroces sur la culture télé, son obsession des images, des clips courts et des sujets faciles, et sur ses répercussions sur les autres types de reportage (Klinenburg, 2005).

Les perceptions évoluent toutefois après des mois de cohabitation, constate Singer. Une reporter ayant toujours trouvé ses collègues de la télé vapoureux, avec leur cravate et leurs cheveux laqués, a changé d'avis après avoir constaté à quel point un reportage télé exige du travail : « *One reporter who had "always sort of dismissed them as hair spray, bow ties, vapid airheads" realized when she began doing television how much work a news package demands*» (Singer, 2004a, p. 847). Un autre reporter de l'écrit fait le même aveu, tout en ajoutant qu'il va continuer à se moquer de ses collègues de la télé : « *Convergence forced me to accept how difficult that job is," adding, "I still love to make fun of TV people, but it doesn't mean I think I can do what they do"*» (Ibid.). Ces deux reporters admettent que l'information télé demande beaucoup de travail, mais sous-entendent que la somme de travail est liée aux exigences particulières du média et non au journalisme. Du même souffle, les journalistes reconnaissent cependant le pouvoir de la télévision, autant pour atteindre un vaste auditoire que pour consacrer une star journalistique (Klinenberg, 2005). En dépit des

considérations admises sur le travail respectable des reporters télé, ce qui ressort des différentes études sur le sujet est la forme d'impérialisme culturel télé qui règne partout quand la convergence inclut une plateforme télé. Cet impérialisme culturel est généralement dénoncé, car il influe sur la création d'une nouvelle culture intégrée en imposant les exigences, la lourdeur, les coûts, les méthodes de son média. Il semble aussi qu'à Radio-Canada, l'intégration risque d'instaurer une hiérarchie où la télé et les reporters télé domineront.

Après avoir scruté la lutte de pouvoir radio-télé, il faut maintenant étudier les conséquences possibles de l'intégration sur les nouvelles, le produit. On l'a vu, l'intégration est une logique de marque. Il faut étaler la marque Radio-Canada sur toutes les plateformes. La marque s'incarne dans les reportages. Les artisans émettent des craintes quant aux répercussions de l'intégration sur les reportages. Ils craignent une uniformisation et un appauvrissement des topos. Cela pourrait être mauvais pour la marque Radio-Canada et la légitimité et l'influence du radio-diffuseur public.

### 2.2.1. Uniformisation

Précède	Selon des artisans de Radio-Canada, l'intégration va mener à l'uniformisation des contenus. Ils craignent que les nouvelles soient similaires sur toutes les plateformes. Chantal Francoeur suit ce dossier :
<b>NARRATION</b>	Des journalistes pensent que la radio, la télé et le Web vont répéter la même nouvelle de la même façon. Selon eux, il y aura une perte de diversité :
CLIP journaliste	Avec l'intégration, l'offre au public va diminuer. Et elle sera plus homogène.
<b>NARRATION</b>	Des artisans croient que les personnalités des médias vont aussi souffrir de l'intégration. Ils voient venir une homogénéisation dans le traitement des nouvelles :
CLIPS journalistes	Radio, télé, Web, c'est pas pareil ! En ce moment, deux affectateurs et deux reporters différents s'occupent d'une même nouvelle. Ça permet un traitement différent. Ça va disparaître.  Ce que la radio a de particulier à offrir, on va le perdre, on est en train de l'aplanir avec l'intégration.
<b>NARRATION</b>	Les gestionnaires et les cadres de Radio-Canada assurent qu'ils ont à cœur la particularité de chacun des médias. Ils se font rassurants :

CLIP grand patron

Il n'est pas question de menacer la personnalité radio ou la télé. Ça va bien à la télé, ça va bien à la radio, pas question d'uniformiser. On va faire les choses pour protéger les personnalités.

NARRATION

Le regroupement des journalistes radio et télé aura lieu le 7 juin 2010.

Chantal Francoeur, Radio-Canada, Montréal.

Liée aux luttes de pouvoir radio-télé, la peur d'uniformisation des contenus fait partie des préoccupations des artisans de Radio-Canada. Ils craignent que l'affectation et le travail multiplateformes mènent à des contenus similaires et que ceux-ci ne collent pas aux personnalités particulières de chacun des médias. Un journaliste radio réfléchit à voix haute :

Il va falloir prévoir des angles spécifiques pour la télé, la radio, le Web. Parce qu'on ne peut pas faire trois fois la même histoire sur les trois plateformes, ça n'a pas de sens ! Déjà, on sait que les auditeurs trouvent qu'on se répète. Des gens ici commencent à le dire. Pour nos exclusivités, oui on a intérêt à ce que ça soit joué très fort sur toutes nos plateformes. Par contre, une même histoire, sur toutes les plateformes par la même voix ? Nos auditeurs sont aussi nos téléspectateurs et nos internautes. Ils vont trouver que ça se ressemble trop. Et il y a une personnalité de chacun des médias qu'il faut préserver (J-4).

Ces craintes d'uniformisation des contenus occupent une partie de l'ordre du jour de l'assemblée générale annuelle du syndicat (Réunion-11). Malgré une salle aux trois quarts vides (moins de 100 personnes présentes pour 1520 membres), les syndiqués débattent avec fougue de l'intégration et de ses conséquences. Ils insistent sur l'importance de respecter la « personnalité des médias ». Respecter la personnalité des médias, c'est admettre qu'un reportage ne se construit pas de la même façon à la télé, à la radio ou sur le Web. Et que les pratiques journalistiques menant à ces différents reportages diffèrent aussi. Un des syndiqués s'exprime : « Avec l'intégration, l'offre au public va diminuer. Et elle sera plus homogène. Mais radio, télé, Web, c'est pas pareil ! Et en ce moment, deux affectateurs et deux reporters différents s'occupent d'une même nouvelle. Ça permet un traitement différent. Ça va disparaître. »

Accentuant les craintes des membres francophones présents, un reporter de la CBC partage son expérience. Il vit l'intégration depuis l'automne précédent : « C'est la radio qui perd. C'est 70 % de mon temps qui est consacré à la télé. Je reprends le contenu télé pour la radio. Je reprends les mêmes extraits. Il y a beaucoup moins de variété de voix, d'opinions ». Il confirme ainsi la grande insatisfaction des reporters radio de la CBC, qui dénoncent presque unanimement l'intégration du côté anglais

(Dvorkin, 2010)<sup>2</sup>. Un artisan conclut : « La perte de diversité, on la vit déjà à l'intérieur même de la boîte ! Il vaut mieux avoir plus d'affectateurs par média, que des affectateurs multimédias. » Selon lui, les affectations regroupées vont mener à une uniformisation et à un appauvrissement des nouvelles. Après des discussions animées, une résolution est finalement proposée et adoptée lors de la réunion syndicale : que les affectations continuent de fonctionner par média plutôt que d'être des affectations multiplateformes.

Les représentants syndicaux font part de la résolution aux patrons lors d'une réunion patrons-syndicat ultérieure (Réunion-13). Ils la présentent en disant : « Vous voyez qu'il y a de la résistance face à la façon dont s'organise l'intégration. » Ils ajoutent : « On comprend que le train de l'intégration est parti », mais ils réclament des gestes concrets pour rassurer les membres : « Qu'allez-vous faire pour vous assurer que la personnalité de chacun des médias sera respectée ? » Ils plaident que « c'est la cueillette qui fait la diversité » et que « ce que la radio a de particulier à offrir, on va le perdre, on est en train de l'aplanir avec l'intégration ».

Les patrons répondent que la commande, lorsqu'il y a des versions télé et radio à réaliser pour un même sujet, est que « les textes soient différents. Ce n'est pas toujours fait encore. Il y a des formations à donner. Mais oui, on tient à protéger l'intégrité des médias. » Ils ajoutent que les « reporters gardent leur majeure, ça nous assure que les personnalités des médias seront respectées ». Une affirmation qui sera répétée à maintes reprises lors de réunions avec les employés (Réunions-7, 9, 10, 20). Les cadres ajoutent que le bureau d'affectation, le CAPE, accueillera des affectateurs qui viennent de la télé et d'autres qui viennent de la radio : « Chacun peut influencer l'autre, s'entraider. C'est un travail d'équipe. Et il y aura deux rédacteurs en chef pour respecter les spécificités des médias » (C-9, Réunion-17).

Plus tard, dans une autre réunion entre patrons seulement, les discussions portent quelques instants sur la résistance à l'intégration. Les patrons concluent qu'il est important « de poursuivre le dialogue avec le syndicat sur l'intégration » (Réunion-18). Des réunions bimensuelles sont prévues. De plus, lors de différentes réunions ultérieures avec le personnel, le patron de l'information, Alain Saulnier, tient compte de cette résistance. Il dit, à propos de l'intégration, que « c'est le plus grand chambardement qui aura jamais eu lieu à l'information. On en est conscients. C'est pour ça qu'on discute. Il n'est pas question de menacer la personnalité radio ou la télé. Ça va bien à la télé, ça va bien à la radio, pas question d'uniformiser. On va faire les choses pour protéger les personnalités » (Réunion-20).

Il le répète lors d'une autre réunion, parce que la question de l'intégrité des médias a beaucoup fait jaser : « On est conscients de l'importance de protéger les identités et les personnalités radio et télé » (Réunions-14, 20). Un autre cadre dit que le but, « c'est que tous les clients soient contents. Je ne vois pas comment on pourrait

---

2. Les cadres de Radio-Canada insistent pour dire que l'intégration à CBC ne se fait pas de la même façon. Les deux situations ne sont pas comparables, selon eux.

détruire les personnalités des médias » (C-11, Réunion-20). Alain Saulnier renchérit : « Moi j'ai travaillé à la radio. Il n'est pas question d'uniformiser les contenus. Il y a une richesse dans les radiojournaux, à *Désautels*, à *Maisonneuve*, qu'on ne peut pas retrouver à la télé. Si on uniformisait, on ne jouerait pas la carte du service public. L'uniformité, la pensée unique, non ! » Mais c'est difficile de rassurer les artisans, qui constatent que les premiers pas du multiplateforme ne sont pas convaincants. Un journaliste radio remarque : « Je veux bien servir tous les clients, je suis plein de bonne volonté, je pars toujours en me disant : "Je vais faire différent radio-télé." Mais tu commences toujours par la télé, et finalement les produits se ressemblent. C'est difficile de s'en sortir » (J-6). Alain Saulnier lui répond : « Il est arrivé qu'un reportage radio soit un calque de la télé. Faut pas. Si on doit traiter un même sujet dans deux médias, je veux m'assurer que le langage radio soit utilisé pour la radio et même chose pour la télé. Mon intention, c'est de m'assurer que ça puisse se faire. Au CAPE, il y aura des gens pour appuyer les journalistes. » Une cadre radio prend le relais pour décrire le fonctionnement du CAPE : « Il y a toujours un représentant télé et un représentant de la radio. Jamais deux personnes issues de la même culture, parce que c'est là qu'on peut manquer de sensibilité. Dans les remplacements de cet été, on a aussi prévu ça » (C-8). Elle donne un exemple pour rassurer les journalistes : « Chaque média a des besoins spécifiques. L'écriture, les heures de tombée, ce n'est pas la même chose. On l'a vu avec le H1N1. À la télé, on raconte une histoire. À la radio, on fait des bilans parce qu'on n'a pas le temps de raconter une histoire » (C-8, Réunion-20). La cadre rappelle que ces besoins particuliers ont été respectés pendant la période de couverture du H1N1, avec la mise sur pied d'un bureau spécial réunissant les journalistes experts de la science et de la santé, les journalistes radio et les journalistes télé. Un autre cadre donne l'exemple de l'émission hebdomadaire *La semaine verte* pour illustrer la possibilité d'offrir des contenus différents radio-télé même avec une équipe intégrée : « L'animateur et la recherchiste sont intégrés, ils font télé et radio, et quelques journalistes passent d'un média à l'autre. Chaque semaine ils échangent sur leurs sujets, quels sont les sujets radio ? Quels sont les sujets télé ? Parfois, il y a des sujets radio-télé, mais les traitements diffèrent. Ils sont complémentaires » (C-12). Ainsi, selon les cadres, les traitements différents pour chacun des médias sont possibles quand cette nécessité est réellement prise en compte.

Dans des conversations ultérieures, des cadres et gestionnaires admettent qu'il y a tout de même un danger d'homogénéisation (par exemple, certains confient : « moi aussi, j'ai cette crainte ») et qu'il faudra « rester vigilants » (C-8, C-9, C-5, G-3). D'autres gestionnaires s'attendent à ce qu'il y ait des contenus uniformes. Une affectatrice dit que « quand le reporter a une journée de fous, on ne peut pas s'attendre à des versions différentes sur toutes les plateformes » (G-3). Dans la vision d'une cadre, l'uniformisation des contenus va même parfois de soi et n'est pas une tare. Elle explique : « RDI, c'est une agence de presse pour toutes les autres composantes radio-canadiennes. » Selon elle, les autres composantes devraient systématiquement piger dans le contenu diffusé à RDI pour leurs nouvelles. Cela mène,

nécessairement, à l'uniformisation des contenus. Mais cela se justifie. Elle dit : « Ce qu'il ne faut pas dupliquer, ce sont les reportages à "valeur ajoutée"<sup>3</sup>. Mais la clip de Charest qui répond à Marois, bien j'espère que je vais l'avoir partout ! Sur toutes les plateformes ! On parle d'acteurs, c'est de la nouvelle brute ! »

Des exemples de nouvelles façons de fonctionner laissent penser qu'il y aura une uniformisation des contenus. Une gestionnaire dit qu'avec la fusion des équipes journalistiques, « on ne dédoublera plus les appels aux intervenants, on ne harcèlera pas les sources. » En ce moment, « l'émission du matin, la tribune du midi, l'émission d'après-midi, plus les gens de la télé, se battent pour une même source. Là, on va réunir tout le monde autour d'un ministre » (G-3) plutôt que de se l'arracher et de le vouloir chacun pour soi, chacun avec ses questions. Cela va nécessairement donner des contenus uniformes. Un autre exemple, donné par une cadre, est éloquent :

Prenons les reporters qui couvrent le Parlement. Souvent, ils doivent aller chercher des réactions à certaines nouvelles. Si on sépare le travail entre le reporter télé et radio pour les deux médias, c'est efficace. Ils peuvent recueillir plus de réactions en s'échangeant les entrevues. C'est là où il peut y avoir un gain dans la cueillette. Chacun peut avoir accès à plus de réactions s'ils se séparent le travail et le partagent. Sinon, souvent, chacun va se contenter de faire deux entrevues, parce qu'ils n'ont pas le temps d'en faire plus. Ils ont intérêt à travailler ensemble. L'intégration, c'est pour faire des gains d'efficacité (C-8).

Autrement dit, l'intégration pourrait mener à une uniformisation de l'information, mais l'information sera enrichie et c'est sur l'enrichissement de l'information qu'il faut insister, selon cette cadre.

À la BBC, l'intégration des équipes journalistiques a été réalisée en admettant carrément que les contenus allaient être plus uniformes et moins adaptés à chacun des médias. Le blogue des éditeurs de BBC, en novembre 2007, l'exposait aux internautes en disant qu'il fallait faire des choix entre une approche en profondeur sur les nouvelles les plus importantes du jour ou une approche plus superficielle portant sur des sujets plus nombreux :

*If we drive our stories more across platforms you will see greater consistency within BBC News – with similar editorial judgments being made across different services. We could concentrate resources on developing the most significant and original stories in greater depth. However the downside could be a narrowing of the range of stories we cover, with less coverage that is distinctive and tailored for each medium (Horrocks, 2007).*

3. Les reportages à valeur ajoutée sont les *scoops*, les enquêtes et les reportages émanant de la salle des nouvelles.

Un reporter de l'émission *Enquête* à Radio-Canada constate quant à lui qu'une approche en profondeur, sur toutes les plateformes et même dans plusieurs émissions, mène à une impression de répétition. Il raconte que des extraits de son long reportage prévu pour *Enquête* ont été diffusés en plusieurs sections, à plusieurs moments, aux nouvelles radio et télé : « Moi je trouve qu'on en a mis trop en ondes avant *Enquête*. Mais on avait peur de se faire *scooper*, de perdre le *lead*. On a "égrené le chapelet" » (J-9). Arrivé au moment de l'émission, il n'avait pratiquement rien de neuf à proposer aux téléspectateurs. Le long reportage d'affaires publiques, qui avait demandé tellement d'efforts, avait été éventé. Les journalistes n'aiment pas « égrener le chapelet » ainsi et donner l'impression de se répéter sur toutes les plateformes et dans plusieurs émissions.

Des auteurs donnent raison à ceux qui craignent l'uniformisation des contenus (Compton, 2004 ; Bernier, 2008). Le professeur de communication Marc-François Bernier dit que la convergence « est un facteur d'amplification de la diffusion d'une information moins diversifiée » (Bernier, 2008, p. 67). Il ajoute qu'il est souhaitable que tous les contenus journalistiques soient diffusés sur le plus grand nombre possible de supports, mais qu'« il faut privilégier des contenus eux-mêmes diversifiés à leur source, lors de la collecte sur le terrain notamment, plutôt que de favoriser la diffusion de contenus homogènes » (*Ibid.*, p. 175). Dans une étude sur les raisons citées par les journalistes québécois pour rejeter la convergence, Bernier constate que cette crainte d'uniformisation de l'information est largement partagée (Bernier, 2010). Brin et Soderlund apportent toutefois des nuances à cette crainte. Ils ont réalisé une analyse de contenu en 2007 chez Canwest Global, CTVglobemedia et Quebecor. Ils n'ont trouvé « aucune preuve substantielle de convergence entre les nouvelles télévisées et les journaux appartenant aux groupes » (Brin et Soderlund, 2010, p. 575). Les différences culturelles, le travail en silos, les barrières syndicales et réglementaires expliquent cet état de fait (*Ibid.*, p. 577). Ces auteurs reconnaissent par ailleurs que les exigences de travail multiplateforme à l'égard des nouveaux journalistes et la création de l'Agence QMI par Quebecor pour alimenter toutes ses entreprises d'information pourraient changer ces données. Carbasse souligne en effet que depuis 2008, des opérations conjointes entre plusieurs composantes de Quebecor (par exemple des enquêtes conjointes entre le *Journal de Montréal*, TVA et Canœ), ainsi que la création de l'Agence QMI (entraînant la diffusion d'un même contenu sur plusieurs plateformes) illustrent concrètement la convergence (Carbasse, 2010, p. 590). Il précise que chez Quebecor, « le processus de convergence le plus abouti se trouve au niveau du journalisme de presse écrite. Si des échanges entre la filière presse et la filière télévision ont lieu, il n'est toutefois pas possible de parler d'intégration complète des filières, la séparation du travail y étant plus affirmée qu'au sein de chacune des filières de l'information » (*Ibid.*, p. 593).

## 2.2.2. Combat contre le temps

Précède	Des artisans de Radio-Canada dénoncent la charge de travail que l'intégration va entraîner. Ils pensent que les erreurs vont se multiplier en raison du manque de temps pour faire des vérifications essentielles. Chantal Francoeur suit ce dossier :
<b>NARRATION</b>	Trop de clients, pas assez de temps. L'anxiété monte, avant même que l'intégration ne soit réalisée :
CLIP journaliste	J'ai encore de la misère à comprendre ce qu'on attend d'un journaliste radio-télé-Web. Penser pour trois médias, faut penser comme trois journalistes ?! C'est assez ! Les journées ont 24 heures, dans notre tête il y a des limites.
<b>NARRATION</b>	Les journalistes veulent éviter des erreurs coûteuses. La multiplication des plateformes les tracasse :
CLIP journaliste	J'aurais pas le goût de me tromper sur trois plateformes.
<b>NARRATION</b>	Les cadres des salles des nouvelles comprennent ces angoisses :
CLIPS cadres	<p>Tu peux envoyer un <i>breaking news</i> pour le Web, faire une <i>converse</i> radio et faire un topo télé. Mais pas les trois toute la journée. L'intégration a ses limites.</p> <p>Le temps de trouver des invités, de filmer, d'écrire le texte, de faire le montage... On n'a pas le temps de faire deux médias. On peut le faire des fois, mais c'est un exploit. On peut le faire quand on a du temps. Sinon, ce n'est pas faisable.</p>
<b>NARRATION</b>	<p>Des journalistes se donnent un nouveau devoir. Après les chiens de garde de la démocratie, ils se disent les chiens de garde de la qualité des reportages radio-canadiens.</p> <p>Chantal Francoeur, Radio-Canada, Montréal.</p>

**ANECDOTE** — Des cadres sont réunis pour faire le point sur l'intégration. Pendant la réunion, le téléphone cellulaire d'un des cadres sonne. Au bout de quelques secondes, il raccroche et dit : « Quelqu'un vient de se faire poignarder devant le palais de justice. Sommes-nous au courant ? » (Réunion-6). Un autre cadre sort pour vérifier si les nouvelles ont cette information. Un grain de sable vient de s'insérer dans la machine bien huilée des nouvelles.

Le grain de sable est une constante dans une salle des nouvelles. On ne peut pas tout prévoir, tout planifier, même si on promet, avec l'intégration, de « travailler plus en amont ». Le combat contre le temps, toujours trop court, est le mythe de Sisyphe d'une salle de nouvelles. Avec l'intégration et le journalisme multiplateforme, c'est comme un étau qui se resserre. Le manque de temps pourrait mener à des erreurs, ce qui préoccupe des journalistes.

Des témoignages divers en font état. Un journaliste radio dit : « Les journalistes devront presque avoir le don d'ubiquité » (J-4). Un autre journaliste radio s'inquiète : « En pratique, si une journée t'as une grosse nouvelle, c'est suicidaire de faire les deux médias en une journée » (J-6). Un troisième journaliste radio s'impatiente : « J'ai encore de la misère à comprendre ce qu'on attend d'un journaliste radio-télé-Web. Penser pour trois médias... faut penser comme trois journalistes ? ! C'est assez ! Les journées ont 24 heures, dans notre tête il y a des limites » (J-2). Un journaliste télé constate : « L'envers de la médaille du journalisme multiplateforme est une charge de travail plus lourde. C'est beaucoup de travail. Parce que faut quand même que tu l'écrives, l'histoire radio, faut quand même que tu l'écrives, l'histoire Web ! » (J-1). Écrire une histoire journalistique exige l'exactitude et plusieurs vérifications. Cela demande du temps. Une gestionnaire l'admet : « Tu peux envoyer un *breaking news* pour le Web, faire une *converse* radio et faire un topo télé. Mais pas les trois toute la journée. L'intégration a ses limites ». Elle suit de près les expériences multiplateformes et discute régulièrement avec les journalistes. Elle croit que « c'est pas souhaitable le multiplateforme par un même journaliste toute la journée, c'est démesuré. Le temps de trouver des invités, de filmer, d'écrire le texte, de faire le montage... On n'a pas le temps de faire deux médias. On peut le faire des fois, mais c'est un exploit. On peut le faire quand on a du temps. Sinon, ce n'est pas faisable » (C-8).

Un journaliste télé raconte son expérience : « Quand t'es en montage en enquête, tu passes par la *vetting*, les avocats. Souvent la version télé est pas terminée, et la radio nous fait sa demande ! Ça devient très difficile. Dans ce sens-là, l'intégration est exigeante. Elle nous demande de servir plus de clients, plus de plateformes, et il faut rester rigoureux. » Il ajoute que quand c'est jour de diffusion, « c'est des journées infernales. Radio-Canada, c'est pas seulement Montréal. Il y a beaucoup de stations régionales, et les gens t'appellent de partout pour faire des entrevues. Même les radios privées ! Pour mon dernier reportage, j'avais des appels aux cinq minutes ! Tu deviens le promoteur de ton reportage, le lobbyiste, parce que si t'es bon, les gens

vont t'écouter » (J-9). Il assume la charge de travail, mais s'inquiète des conséquences de l'intégration : la charge augmentera-t-elle ? La fréquence des « journées infernales » augmentera-t-elle ?

Une autre journaliste télé décrit sa participation à plusieurs émissions radio et télé le même jour. Elle fait état du plaisir lié à l'adrénaline d'être en ondes, de réussir à remplir les commandes diverses, et de la fine ligne à ne pas traverser, celle de faire des erreurs en ondes : « Tout le monde veut son intro, son extro, veut son *side order* de légumes ou de patates, radio et télé. J'aime ça être en ondes. J'aime beaucoup ça. Mais mardi, c'était à la limite du supportable. C'est dangereux » (J-8, Réunion-20). Un journaliste télé ajoute : « Le danger, c'est l'érosion de la qualité à cause de la surcharge de travail. Il faut trouver l'équilibre » (J-1). Un reporter radio témoigne :

L'énergie que ça demande de faire des reportages télé et radio, c'est complètement fou. T'as pus d'vie ! Récemment, c'était le 8 heures radio en direct, RDI en direct, un topo pour le midi, des réactions dans l'après-midi, une entrevue dans l'est de la ville, revient avec le matériel, refait un topo, refait un *stand up*, participe à *Désautels* en fin d'après-midi, sort du studio, termine la nouvelle version de 16 h 30 : j'étais mort ! J'ai même pas dîné. J'ai dit à la rédactrice en chef : « Si c'est ça l'intégration, je veux rien savoir ! » Pas tous les jours, ça n'a aucun sens ! (J-2).

Un journaliste télé, qui a de l'expérience en radio, voit l'ajout du Web comme une pression énorme : « Je trouve ça essentiel, le Web. Mais est-ce qu'un jour je vais devoir en plus écrire sur Internet ? ! On peut pas se cloner non plus ! La journée où on devra être télé, Web et radio, la qualité en souffrira. C'est ça aussi, la marque radio-canadienne, faut être les chiens de garde de la qualité » (J-9). Être les chiens de garde de la qualité, cela veut dire maîtriser les multiples formes de reportages ou de présentations pour chacun des médias à servir. Par exemple, à la radio, un journaliste peut être appelé à faire des interventions courtes en direct dans les bulletins de nouvelles, des interventions plus longues en direct dans les émissions d'actualités ou d'affaires publiques, des reportages courts enregistrés pour les nouvelles, des reportages longs enregistrés pour les actualités ou les affaires publiques, des rédactions de textes, des rédactions de texte-clip. Chacune de ces formes a ses règles propres, différentes.

Une journaliste radio l'exprime bien. Elle dit : « Il n'y a pas de "petit direct" » pour exprimer le fait que même une intervention courte exige de la préparation (J-13), exige du temps, car il faut s'assurer que ce qui est dit est exact, précis. Aller à l'essentiel, en peu de mots, construire une conversation logique, sensée, claire, exige nécessairement du temps. Une journaliste Web affirme la même chose : « Chaque média a ses exigences. La qualité, ça prend du temps. Je ne suis pas sûre que la maîtrise puisse être rapide, la maîtrise des trois médias » (G-1). Ainsi, fabriquer des « bijoux » de reportage demande du travail, des connaissances. Faire « voir, entendre, sentir, vivre et toucher », comme l'énonce la politique de production des bulletins

de nouvelles à la radio, cela requiert de la réflexion. Même chose pour illustrer une situation « à travers la voix, les témoignages, l'environnement sonore et le rythme », toujours selon la politique de production des bulletins de nouvelles à la radio.

Un artisan de la radio dit qu'« en multipliant les plateformes et les fonctions, on a moins de temps pour vérifier, contre-vérifier » (J-3). Un exercice intéressant fait avec des stagiaires peut illustrer la situation. Les stagiaires doivent réfléchir à cette question : « Établissez votre liste de vérifications d'un topo. » Il faut faire la liste de ce qu'ils veulent absolument vérifier avant de confirmer à l'affectataire et au secrétaire de rédaction que leur topo est prêt. Voici un exemple de liste :

Est-ce exact : noms, chiffres, verbes et adjectifs utilisés ? Tout a été vérifié deux fois ?

Est-ce clair ? L'auditeur est « pris par la main » et il n'y a pas de questions en suspens ?

Est-ce cohérent ?

Est-ce concret ?

Est-ce équitable ? Intègre ?

Le texte contient-il des répétitions ? Puis-je trouver des synonymes ?

Est-ce que j'utilise des verbes actifs ? Ai-je peu ou pas de négations ? De subordonnées ?

Ai-je une seule idée par phrase ?

La chute est-elle forte ?

Le texte du topo ne répète pas le précède ?

Les clips choisis enrichissent l'information donnée, ne répètent pas la narration, sont bien audibles ?

Le son est-il pertinent et informatif ?

Je lis à voix haute, avant d'aller enregistrer, pour voir comment ça « sonne ».

Le montage sonore est-il agréable à l'oreille ?

L'idée maîtresse ressort-elle ?

Avec le journalisme multiplateforme et le manque de temps, la question est : qu'est-ce que le journaliste laisse tomber, dans cette liste de vérifications ? Un journaliste radio témoigne bien du sentiment ambiant : « J'aurais pas le goût de me tromper sur trois plateformes » (J-3). Les journalistes radio-canadiens tiennent à l'exactitude, l'équité, l'intégrité (Radio-Canada, 2010g), la diversité, le respect des caractéristiques de chacun des médias. C'est leur réputation qui est en jeu.

Moins de temps pour produire plus : la pratique journalistique devient un exercice de psychomotricité pour hyperactifs plutôt qu'une entreprise de vérification rigoureuse. La lecture des études faites sur les salles de nouvelles intégrées montre que le temps, ou le manque de temps, est une obsession partout. Bernier le constate

chez les journalistes québécois (Bernier, 2010). Du côté américain, Singer parle des journalistes de l'écrit qui travaillent depuis peu avec leurs collègues de la télé. Ils déplorent les erreurs qui se retrouvent sur toutes les plateformes à cause du manque de temps pour les doubles vérifications. Ils se plaignent aussi des longues minutes à attendre pour enregistrer un reportage vidéo, se maquiller et se démaquiller et parfois procéder eux-mêmes au montage. Cela multiplie les contraintes de temps et empêche à nouveau de faire des révisions essentielles (Singer, 2006).

Parlant d'une étude sur les journalistes de la BBC, Ursell raconte de son côté que les nuances disparaissent après plusieurs traitements d'une même nouvelle : « *The journalists indicated, for example, that [...] where their reports were indicating guesses, estimates and speculation, these elements were subsequently being represented as fact by other journalists who were sub-editing elsewhere in the BBC system* » (Ursell, 2001, p. 193). Elle ajoute que les journalistes condamnent le manque dramatique de temps et la division du travail, qui mènent la BBC vers un style de nouvelles centrées sur la clip (*Ibid.*). Le manque de temps et la nécessité de trouver des clips voyageant bien sur toutes les plateformes distordent la nouvelle originale ou appauvrissent son contenu. Cottle et Ashton disent aussi que lorsqu'un reportage multiplateforme passe entre plusieurs mains et cerveaux différents, les erreurs sont plus fréquentes. Le risque de produire des reportages superficiels, ou carrément trompeurs, est nécessairement accru, remarquent-ils (Cottle et Ashton, 1999, p. 37).

D'autres journalistes, observés par Klinenberg, constatent qu'ils doivent expliquer à plus de gens ce qu'ils font, perdant là aussi de précieuses minutes pour faire des vérifications. Par exemple, il faut parler avec l'équipe s'occupant des graphiques à la télé pour qu'elle puisse apporter une « valeur ajoutée » au reportage. C'est du temps « volé » au reportage : « *All of this requires conversations with other people in the newsroom, and that requires time taken away from just the story* » (Klinenberg, 2005, p. 55). Adapter les contenus d'une plateforme à l'autre réduit aussi l'espace-temps journalistique. Même la réflexion devient un luxe : « *What is more immediately worrisome for journalists is that the new responsibilities also reduce the editorial staff's time to research, report, and even to think about their work* » (*Ibid.*).

### 2.2.3. Choix douloureux

Précède

Des artisans de Radio-Canada craignent la disparition de certains types de reportages. Selon eux, l'intégration des équipes de journalistes et le travail multiplateforme vont entraîner des choix douloureux. Chantal Francoeur suit ce dossier :

NARRATION

Selon ce journaliste, l'intégration va forcer l'abandon de sujets complexes :

CLIP journaliste

Je crains l'appauvrissement des contenus, avec la multiplication des nouvelles à distribuer sur toutes les plateformes.

**NARRATION**

D'autres redoutent la perte des portraits radio intimistes. Et ils appréhendent que les sources qui passent mal à la télé soient moins invitées. Selon un cadre, les artisans doivent accepter qu'ils ne pourront pas tout faire comme avant :

CLIP cadre

On va faire des compromis. De toute façon, on fait toujours des compromis.

**NARRATION**

Le regroupement des journalistes radio et télé aura lieu le 7 juin 2010.

Chantal Francoeur, Radio-Canada, Montréal.

L'intégration oblige à faire des choix. Certaines couvertures pourraient devenir plus rares. Par exemple, la politique de production des bulletins de nouvelles à la radio dit qu'il faut « préparer au besoin une nouvelle version d'un reportage après une diffusion dans un grand radiojournal ». Autrement dit, un secrétaire de rédaction peut réclamer une deuxième version d'un reportage, une version plus « fraîche » pour les prochains bulletins. Déjà, cette commande est difficile à remplir, notamment lorsqu'un reportage porte sur un sujet complexe. Écrire un topo simple sur un sujet complexe demande des efforts énormes, au point où une deuxième version « est souvent impossible » selon des journalistes, parce qu'il n'y a pas d'autres clips pouvant être utilisés, pas d'autres façons d'écrire ou de « tourner » le reportage. Si la deuxième version est impossible, que penser d'une production multiplateforme? Avec l'intégration, ces topos ne disparaîtront peut-être pas, mais seront-ils plus rares? Est-ce que les journalistes vont éviter les topos à sujets complexes? Lors d'une réunion patrons-employés, un journaliste dit que l'intégration va mener à la superficialisation : « Je crains l'appauvrissement des contenus, avec la multiplication des nouvelles à distribuer sur toutes les plateformes » (Réunion-14).

Un autre exemple s'illustre par les possibilités de montage sonore en radio. Le montage audio permet d'avoir accès à des invités qui ne pourraient pas passer à la télévision. Une anecdote sur un homme âgé, qui a suivi l'évolution de la région de l'amiante, en témoigne. L'homme est au stade précoce de la maladie d'Alzheimer, mais il peut encore discuter. En « nettoyant » les clips après l'entrevue, il devient tout à fait compréhensible et moins répétitif. Son témoignage exceptionnel atteint les auditeurs et permet un reportage unique. Est-ce que ce type de reportage sera encore possible après l'intégration? Sûrement, puisque les cadres et les gestionnaires insistent sur le fait que « des sujets uniquement radio ou uniquement télé ou uniquement Web continueront d'être produits » (Réunion-8). Mais est-ce que ce

sera-ce plus rare? Un journaliste radio a l'impression que oui: « Il y a des sujets qui n'intéressent pas la télé. Mais ce sont des sujets radio qu'on aime entendre ! Certains sujets vont tomber parce qu'ils ne seront pas "assez télé" » (J-6).

Par ailleurs, certains topos sont construits autour de clips qui doivent être encadrés par une narration serrée, sinon, on en perd le sens. C'est le cas, par exemple, avec un clip de quelqu'un qui a de la difficulté à faire des phrases complètes, ou qui passe d'une idée à l'autre dans une même phrase, ou qui a de la difficulté à s'exprimer de façon concise. On peut se débrouiller à la radio avec ce genre de matériel. Mais est-ce faisable à la télévision?

De la même façon, la discrétion d'une enregistreuse permet des reportages terrain différents de ceux que peut obtenir une équipe télé: les demandes d'accompagnement d'acteurs en action sont plus faciles à faire accepter quand la technique est peu présente et peu imposante. Accompagner une femme de ménage qui travaille chez les personnes âgées, un itinérant qui fait la tournée des déchets, un intervenant qui travaille auprès des jeunes de la rue, c'est plus facile quand on a seulement une petite enregistreuse à la main. Et en radio, le journaliste peut laisser « rouler » l'enregistreuse pendant des heures pour capter des sons d'ambiance significatifs. Pourrait-il faire la même demande à un caméraman dont la caméra est lourde? Capturer des anecdotes, des sons exceptionnels, des clips spontanées, est plus facile en radio. Ce sont là des trésors. Encore la même question: ces trésors disparaîtront-ils avec l'intégration?

La préoccupation de la qualité revient aussi dans les réflexions sur les choix à faire. Une gestionnaire du Web s'interroge: « Peut-être qu'on n'aura pas le choix de faire des concessions sur la qualité? » (G-1). Un cadre le confirme:

Les critères de qualité vont évoluer. Par exemple, pour la couverture d'Haïti en ce moment, avec un seul journaliste<sup>4</sup>, faisons-nous un compromis sur la qualité? Sans doute. Mais des impératifs nous y obligent. Penchons-nous sur un autre exemple, l'affaire Rodney King<sup>5</sup>. Autrefois ça n'aurait pas été diffusé, parce que la qualité des images n'était pas bonne. Mais le contenu a été jugé suffisamment important pour être diffusé, malgré que le produit venait d'un badaud. C'est vers ça qu'on s'en va. On va faire des compromis. De toute façon, on fait toujours des compromis (C-4).

Le reportage journalistique parfait n'existe pas. Selon ce cadre, il faut choisir les compromis à faire. L'intégration impose de nouveaux compromis, ou modifie les compromis.

4. On parle ici d'une couverture par un journaliste radio, Web et vidéaste travaillant en solo. « *Seules les nouvelles sont alimentées, et seulement dans des délais de 24 heures* », explique un cadre. « *Le journaliste organise sa couverture à sa guise* », résume une rédactrice en chef. C'était une nouvelle expérience qu'ont vécue deux journalistes au printemps 2010.

5. En 1991, des policiers blancs ont battu un jeune homme noir soupçonné de vol. Le tout avait été capté maladroitement sur vidéo par un passant. La vidéo a été largement diffusée, en dépit de la mauvaise qualité des images.

Même pour l'organisation physique, il y a des choix à faire dont les conséquences sont douloureuses. Par exemple, l'emplacement des studios et de la régie radio dans le CDI. Ils sont à 80 pas des journalistes radio. Pour savoir si le studio est libre, il faut appeler. C'est très différent d'un contact visuel où en un coup d'œil on peut répondre aux questions : le studio est-il libre ? Qui l'occupe ? Pour combien de temps ? À la suite des changements imposés par l'intégration, il faut appeler le technicien pour vérifier ces informations. S'il est sorti pour quelques secondes, l'appel reste sans réponse et il faut rappeler. Si un studio est occupé, il faut raccrocher, appeler l'autre studio. Pour des entrevues téléphoniques cruciales, cela peut être agaçant. Si l'interviewé a peu de temps, il deviendra impatient, il pourrait raccrocher. Il faut pouvoir lui dire rapidement ce qui en est. C'est plus difficile quand on est loin des studios. L'autre conséquence de cette distance est que les journalistes sont loin de la préparation des bulletins, ils ne ressentent plus l'adrénaline liée à cette préparation. Ils se sentent moins touchés si un secrétaire de rédaction manque de matériel pour son bulletin. Ils ne peuvent plus réagir en symbiose avec les gens qui s'occupent de la diffusion.

Comme l'a dit un cadre, les choix douloureux sont le lot des salles de nouvelles. Les artisans de Radio-Canada constatent que l'intégration ajoute de nouvelles douleurs. Et cela se passe de la même façon ailleurs, Cottle et Ashton (1999) l'ont constaté à la BBC. Ils ont étudié ce qui s'est passé à Bristol, ville choisie par la BBC pour évaluer des technologies multimédias et le journalisme multitâches. Ils disent que les journalistes sont aptes à utiliser plusieurs technologies, mais se jugent rarement compétents pour chacune d'elles. Les journalistes trouvent que la qualité de leur travail diminue parce qu'ils ont moins de temps pour réaliser des montages et des synthèses. Ils optent davantage pour diffuser des entrevues en direct. Leur créativité est limitée. Ils se désolent du fait que les sources d'information ont plus de contrôle sur leur travail. Et le fait de passer plus de temps devant les écrans à transformer le matériel pour les multiples plateformes réduit le temps passé dans la communauté, alors qu'il faut pouvoir la côtoyer pour mieux en parler.

Singer constate aussi que des journalistes de l'écrit s'inquiètent du choix restreint des sources potentielles quand ils doivent travailler bimédia, écrit et télé. Difficile d'être discret, d'attirer des confidences, quand un caméraman est présent : « *It's hard to be a fly on the wall with a huge tripod. [...] Ordinary people were more likely to be uncomfortable and even intimidated* » (Singer, 2006, p. 43).

## 2.2.4. Le triomphe des formats

Précède	Des journalistes se plaignent que le travail multiplateforme les empêche de se concentrer sur le contenu de leurs reportages. Les différentes plateformes à alimenter monopolisent leur attention et freinent leurs réflexes journalistiques. Les explications de Chantal Francoeur :
TEASER journaliste	T'écoutes plus ton interviewé, t'as trop de choses à penser. T'oublies d'écouter la réponse de ton interlocuteur !
NARRATION	Difficile de penser fond et forme quand la forme exige d'être attentif à trois médias différents. C'est le fond qui écope :
CLIP journaliste	Des fois je réécoutais une entrevue, je me disais « merde, merde, j'aurais dû poser cette question » !
NARRATION	Pris au dépourvu, les journalistes se tournent alors vers des clips passe-partout qui sonnent bien mais qui donnent peu d'information. Le phénomène, ajouté aux multiples contraintes que vivent déjà les reporters, étouffe l'information journalistique.
	Chantal Francoeur, Radio-Canada, Montréal.

Une autre difficulté du travail multiplateforme frappe certains artisans. Elle est liée aux méthodes journalistiques différentes de chaque média. Quand ces méthodes différentes doivent être fusionnées, ou utilisées en même temps, le processus accapare toute la vigilance du journaliste, au risque d'échapper l'essentiel. Les premières expériences le montrent : une cueillette multiplateforme, qui oblige à penser à trois médias différents, empêche de se concentrer sur le contenu. L'attention du journaliste est mobilisée par le contenant. Un exemple de question que se pose le journaliste pendant une entrevue : « est-ce que ce clip passera aussi bien à la radio qu'à la télé ? » Un journaliste radio donne un exemple :

Quand on fait une entrevue qui va servir à la radio et à la télé, on est attentif aux deux médias. En début de semaine ça m'est arrivé, je pose une question. Le monsieur répond par-dessus la fin de ma question. À la radio, on se dit : « C'pas grave, je peux couper. » Là je me suis dit : « Je peux couper pour la radio, ça va fonctionner quand même », mais pour la télé, je me suis dit : « Il me faut le début du clip, ça marchera pas. » Alors je dis à l'invité : « Faut

recommencer. » Mais pendant que tu penses à tout ça, t'écoutes plus ton interviewé, t'as trop de choses à penser. T'oublies d'écouter la réponse de ton interlocuteur ! (J-2).

Trop concentré sur le contenant, il en oublie le contenu. Un journaliste télé vidéaste raconte la même chose : « Quand on travaille seul, on est moins attentif à ce que la personne dit. La technique prend le dessus. L'iris, tout ce à quoi il faut accorder mon attention... Des fois je réécoutais une entrevue, je me disais : "Merde, merde, j'aurais dû poser cette question !" » (J-7). Mais dans le feu de l'action, la technique avait monopolisé la vigilance du journaliste.

Un journaliste radio, qui a parlé de ce phénomène à des collègues nouvellement vidéastes, raconte : « Ils me disaient que je faisais l'entrevue, mais que je n'étais pas là parce que je me demandais constamment si l'image allait être bonne. Donc la qualité de l'entrevue, qui pourtant est le fond de toute l'affaire, était compromise pour des motifs techniques ! » (J-4). Et si l'image était bonne, l'entrevue était bonne : le critère esthétique prend le dessus sur les préoccupations de contenu. La journaliste radio ayant vécu la saga avec un caméraman qui ne voulait pas de micro radio dans son image résume : « Pendant que je réglais les problèmes logistiques, je ne réfléchissais pas à mon contenu ! » (J-14). La technique a mobilisé sa concentration. Au final, les journalistes ont l'impression de distribuer moins de contenu sur toutes les plateformes. Ils doivent piger dans du matériel insatisfaisant, trouver des clips formatables, les formater et les faire voyager sur toutes les plateformes. Que contiennent ces clips voyageurs ? Peu de contenu ?

Par ailleurs, il y a un danger que les clips voyageant d'une plateforme à l'autre deviennent détachés de leur contexte. Une fois découpés, les clips peuvent servir à la télé, à la radio et sur le Web. Mais comme les reportages sont montés différemment, avec une grammaire différente, les clips pourraient ne pas être utilisés selon leur contexte original. Cela est contre l'éthique journalistique. Un journaliste radio raconte qu'il a vécu cela au moment d'un montage radio, après avoir travaillé sur un long reportage télé : « Je devais aborder deux angles différents. Mais j'utilisais beaucoup les mêmes clips dans les deux topos. Il fallait les utiliser dans le bon contexte ! Il fallait lancer les clips dans le même contexte. Ça peut être casse-gueule après des jours de travail sur des clips qu'on a isolées de l'interview originale, et qu'on utilise dans des reportages aux angles différents » (J-2).

Ces exemples font ressortir le fait que pour travailler vite et en ayant en tête plusieurs plateformes, les journalistes et les entreprises de presse doivent développer des « recettes ». Dans une salle de nouvelles réunissant radio, télé et Web comme à Radio-Canada, on peut s'attendre à ce que la recette la plus simple et la plus abordable, ce soit de choisir la clip qui voyage le mieux d'une plateforme à l'autre : une clip formatée, à la limite vide, mais bien dite. Dans leur quintessence, les clips formatés sont des clips de 7 à 15 secondes, imagées, souvent clichées ou stéréotypées, que tout le monde peut comprendre et qui peuvent être utilisées dans

à peu près n'importe quel contexte. Par exemple : « Nous prenons la situation très au sérieux », ou « Je n'étais pas au courant », ou « Nous ne commentons pas parce que la cause est devant les tribunaux » ou « *This aggression will not stand* ». Les nouvelles produites par la salle intégrée de Radio-Canada pourraient contenir plus de ce type de clips formatées, parce que les formats risquent de devenir plus importants que le fond des reportages et aussi parce que, comme on l'a vu, les nuances et le flou ne s'exportent pas bien d'une plateforme à l'autre. Les phrases qui ont besoin d'être nettoyées, ou qui ont besoin d'être encadrées par des narrations serrées quand elles sont incomplètes, hachurées ou pas assez concises, ces phrases ne voyagent pas bien non plus d'une plateforme à l'autre. À l'inverse, une clip formatée exige peu d'explication et un minimum de réécoute. Dans une salle de nouvelles aux multiples clients, où les tâches de cueillette seront partagées, les clips formatées seront nécessairement populaires.

## 2.2.5. Une place floue pour les artisans du Web radio-canadien

Précède

Les artisans du Web radio-canadien cherchent leur place dans l'intégration. À la veille du regroupement des équipes de journalistes radio et télé, beaucoup de questions des journalistes Web restent sans réponse. Chantal Francoeur suit ce dossier :

**NARRATION**

Petite équipe, grandes ambitions. Peu de gens alimentent le Web. C'est pourtant une plateforme dont les contenus ont besoin d'être rafraîchis régulièrement, puisqu'ils sont disponibles pour consultation tout le temps :

CLIP gestionnaire

On est 25 personnes, de 4 heures à minuit, 7 jours sur 7...

**NARRATION**

Les 25 artisans du Web n'arrivent pas à savoir comment leur travail va changer avec l'intégration. Ils comprennent que le Web a une place centrale, mais ils ne savent pas s'ils auront les moyens de se déployer plus :

CLIP gestionnaire

Il y a pourtant des journalistes qui veulent faire du terrain pour le Web. Pour l'instant, on a l'impression qu'on devra continuer à traiter de l'info faite par d'autres ! Ça crée de la frustration.

**NARRATION**

Des raisons d'organisation et des contraintes technologiques sont évoquées pour expliquer le flou entourant l'intégration du Web :



CLIPS gestionnaires

Le Web est une organisation à part. On cherche une façon de moderniser la façon dont c'est fait. Faut trouver la bonne façon de le faire. On est en recherche là-dessus.

Le Web n'est pas intégré à l'information encore, pour des considérations politiques internes.

NARRATION

Les réflexions sur la place du Web dans l'intégration vont s'intensifier dans les prochaines semaines.

Chantal Francoeur, Radio-Canada, Montréal.

La zone floue de l'intégration à Radio-Canada est la place qu'y tiendront les journalistes du Web. Dans les discours, les discussions, la planification, l'accent est mis sur la radio et la télé. Il est rarement question d'Internet et des services numériques (ISN). Dans les réflexions, les rencontres, les questions, le Web est peu évoqué. C'est un joueur à part, sur la ligne de jeu, mais pas tout à fait dans la partie. Pourtant, comme dans les autres entreprises de presse où il y a eu intégration, c'est en grande partie le Web qui force le changement de relation radio-télé. Une cadre dit : « Jusqu'à l'âge de 25 ans, 45 % du temps passé devant un écran est devant un écran d'ordinateur. On peut penser que ça va aller en augmentant. Donc les nouvelles doivent se retrouver là en audio, en vidéo et en texte écrit. Ça va devenir aussi important qu'un bulletin télé » (C-3). Un autre ajoute :

Si on ne faisait pas l'intégration radio-télé, le Web devrait exister par lui-même. Mais le Web c'est le collectif de tout ce qui fait à Radio-Canada. Si on regroupe les forces journalistiques, plutôt que de rester atomisés, on devient une force incontournable. *La Presse* est notre principal concurrent sur le Web. Si on ne prend pas toutes les ressources en information, on va perdre la partie (C-4).

Mais quel est le plan d'intégration du Web avec les autres plateformes ?

Une cadre explique : « Le Web est en avant-plan quand on dit qu'il faut se déployer sur toutes les plateformes. Mais ce qui manque, c'est que le Web n'est pas assez en mode information continue. Pour des raisons technologiques. La technologie actuelle fait que ça prend une heure pour que les journalistes du Web puissent découper et intégrer ce qui passe à l'antenne ! » (C-1). Un artisan du Web renchérit : « Ça devrait être plus poreux d'une plateforme à l'autre. » Les communications entre les équipes devraient aussi être plus rapides, automatiques, selon cet artisan : « Notamment pour les exclusivités. Si on est avertis d'avance, au moins le texte peut être prêt pour le Web en même temps que les topos radio et télé sont lancés » (G-2).

Une gestionnaire du Web constate :

Le Web a très peu de ressources. Il y a des budgets radio, télé, mais pas de financement spécifique du Parlement pour le Web. Je ne sais pas ce que ça veut dire, l'intégration, pour le Web. Qu'est-ce que ça va changer dans notre travail ? On est 25 personnes, de 4 heures à minuit, 7 jours sur 7... C'est long mettre du contenu sur le Web. C'est plus long que la radio ou la télé. Donc est-ce qu'on va rester des gens qui mettent du contenu en ligne ? On le fait en information continue. On travaille à partir de la radio, de la télé et des agences, et on inclut de l'audio et du vidéo. Ça prend toutes nos ressources. Il y a pourtant des journalistes qui veulent faire du terrain pour le Web. Pour l'instant, on a l'impression qu'on devra continuer à traiter de l'info faite par d'autres ! Ça crée de la frustration (G-1).

Lors d'une réunion employés-patrons, un journaliste Web remarque que déjà, des journalistes des autres plateformes alimentent spontanément le Web, mais c'est souvent à la fin de la journée. Le Web semble en retard dans l'actualité. Une approche différente est-elle prévue ? (Réunion-8). Un cadre répond : « Oui, on va s'en occuper. Mais on veut que ça se fasse sur une base volontaire. Même chose pour ceux qui veulent se promener avec un appareil photo. On ne veut rien rentrer de force dans la gorge des journalistes. On ne le fera pas en sauvage. Ça va se faire au jour le jour » (C-11, Réunion-8). Selon ce cadre, il y aura des « volontaires » pour le travail multiplateforme incluant le Web. Alain Saulnier renchérit, lors de cette même réunion : « On fonctionne encore trop en parallèle. Je veux intégrer le Web dans une stratégie globale. Faut trouver une façon de faire plus de vidéo. Ça fait partie des discussions sur le positionnement de "point ca" que nous avons ces jours-ci. » Lors d'une importante réunion patrons-employés sur la planification annuelle (et non uniquement sur l'intégration), un cadre lance le message qu'il faut « développer de nouvelles techniques de reportage pour répondre aux besoins du Web ». Il demande aux employés de « peut-être commencer à penser radio-Web, et télé-Web » (C-4, Réunion-14).

Le plan est donc en voie d'élaboration. Une cadre dit : « Le Web est une organisation à part. On cherche une façon de moderniser la façon dont c'est fait. Faut trouver la bonne façon de le faire. On est en recherche là-dessus » (C-1). Pourquoi le Web n'est pas plus en avant-plan ? « C'est par tradition. On a toujours été radio-télé. Maintenant il y a le Web. Mais produire du matériel original pour le Web est un pas que nous n'avons pas encore franchi » (C-1). Une autre cadre donne elle aussi son explication :

Le Web n'est pas intégré à l'information encore, pour des considérations politiques internes. En gros, l'information à Radio-Canada est un gouvernement dans un gouvernement, et ramasser le Web ça fait un peu peur. Les liens hiérarchiques sont en pointillés, mais c'est en train de tomber. Les gens du Web, ça été beaucoup des gens dont on ne voulait pas ailleurs. Il y a encore des blessures. Ils ne veulent pas servir de secrétaires aux autres journalistes des autres plateformes (C-3).

Ce qui est plutôt le cas à la veille de l'intégration. Un journaliste télé décrit son rapport avec le Web :

Je vais voir les journalistes Web, je les talonne, je leur dis : « Mettez ça en ligne ! » Puis je les lis systématiquement, parce que c'est mon contenu, je suis responsable de mon contenu. Je les corrige souvent. D'autres fois, je leur dis : « Vous jouez pas ça assez fort ! C'est un exclusif ! Mettez-le plus en évidence ! » Je trouve que le Web est une plateforme très puissante.

Toutefois, quand on lui demande s'il veut lui-même participer au Web, il répond qu'il « n'est pas rendu là » (J-9). Certains artisans sont impatients. Une cadre constate :

On parle de médias sociaux, on est des dinosaures, ici. Si le fait d'intégrer ISN et l'information continue télé nous permet de sortir des exclusivités en même temps, ce sera déjà ça ! Par exemple, on pourrait sortir en même temps : « Dernière heure, Williams, 82 chefs d'accusation ! » En ce moment, ISN et RDI sont dans la même salle des nouvelles, à 30 mètres l'un de l'autre, y s' parlent pas ! Pas d'coup d'téléphone ! Avec l'intégration, le pupitre Web sera en face du module d'information continue, il va entendre : « Y sortent un dernière heure ! » Est-ce que ça va servir à l'un et à l'autre ? J'espère ! Ya toutes sortes de possibilités ! (C-1).

Elle compte sur l'intégration pour donner de l'oxygène à l'équipe du Web. Un journaliste radio s'impatiente aussi :

Nous on est aux premiers balbutiements sur le Web et c'est l'initiative d'individus plutôt que celle de Radio-Canada. Faut s'adapter. Moi, ce qui m'exaspère, c'est de voir toutes les possibilités, avec des outils pédagogiques, pour notre mission d'informer et d'éduquer pour un monde démocratique : la technologie va être d'une aide énorme ! On devrait expérimenter plus, donner du temps, systématiser plus, faire suivre des formations... Je vois peu ça, pour l'instant (J-4).

La seule chose sûre et claire pour ISN dans le branle-bas de combat de l'intégration est que l'affectataire Web sera présent le matin à la réunion d'affectation. Il pourra passer sa commande aux journalistes radio et télé, leur demander dès le matin une participation au Web. Ce sera déjà une nouvelle façon de fonctionner.

Le cas du Web radio-canadien n'est pas unique. Les ethnographes qui tentent de saisir la culture journalistique en ligne remarquent qu'ils explorent un territoire sans carte routière ou topographique. Même les éditeurs qu'ils rencontrent avouent avancer à l'aveugle. Même chose pour les professeurs de journalisme : ils s'avouent incapables de décrire la routine du journalisme en ligne (Paterson, 2008). Les ethnographes constatent aussi, dans les salles de nouvelles où le Web côtoie des médias traditionnels, le même fossé entre les deux mondes, comme si le journalisme Web

n'arrivait pas à asseoir sa crédibilité (Garcia, 2008; Quandt, 2008). Au *Ireland.com*, les journalistes web sont moins payés que leurs collègues de la presse écrite, ils ont moins d'avantages sociaux et ont accès à moins de postes permanents (Cawley, 2008). De plus, tout comme Radio-Canada, certaines entreprises hésitent à forcer les journalistes des médias traditionnels à travailler aussi sur le Web. La philosophie du *Washington Post* là-dessus ressemble à celle de Radio-Canada. Lors de l'intégration de ses équipes Web et presse écrite, les gestionnaires s'étaient entendus pour ne pas forcer la main aux journalistes : « *Enable and equip but don't insist* » (Heald, 2010). Enfin, le fantasme des journalistes Web de faire du terrain pourrait bien rester un fantasme : les journalistes Web d'autres entreprises de presse intégrées sont rivés à leur poste de travail et à leur téléphone. Cela semble une réalité difficile à changer (Cawley, 2008; Deuze, 2008b; Quandt, 2008).

Le Web est une des raisons principales de la convergence des entreprises de presse. L'ordinateur, la télévision et les télécommunications convergent, conséquence de la numérisation. Les textes écrits, les photos, les contenus audio, les contenus vidéo ont tous le même langage numérique. Ils peuvent tous être intégrés sur le Web. On aurait donc pu s'attendre à un portrait plus précis de la présence du Web dans les salles de nouvelles intégrées. Il n'en est rien, ni à Radio-Canada ni dans les autres entreprises de presse.





## Chapitre 3

# LES AVANTAGES DE L'INTÉGRATION

Précède

Des artisans de Radio-Canada applaudissent l'intégration des équipes de journalistes radio et télé. Selon eux, le vent de changement va amener de l'oxygène à des salles de nouvelles asphyxiées par les compressions budgétaires. Chantal Francoeur suit ce dossier :

**NARRATION**

La plus grande révolution interne depuis la création du Centre de l'information est accueillie avec joie par des artisans assoiffés de changement :

CLIPS cadres  
et journalistes

Ça va donner un nouveau dynamisme à l'information radio-canadienne.

Après des années de compressions, on aura l'impression que les effectifs vont augmenter. C'est stimulant. Ça va nous donner un second souffle, j'espère.

**NARRATION**

Des journalistes s'attendent à produire plus de reportages exclusifs à la suite de l'intégration :

CLIP journaliste

Ça permet de multiplier notre force d'enquête de façon exponentielle. C'est une super bonne chose.



**NARRATION**

CLIPS journalistes

D'autres y voient une occasion d'exercer leur créativité :

J'aime ça donner plus de vie à l'information que je ramasse. Une bonne façon de le faire est de faire des topos télé, radio et Web.

Moi je trouve que c'est un âge d'or de l'information qu'on vit en ce moment.

On est chanceux. J'ai jamais vu autant d'opportunités, on est dans une période de révolution, de changements très rapides.

**NARRATION**

Et ils sont convaincus que le public y gagnera une meilleure information.

Chantal Francoeur, Radio-Canada, Montréal.

### 3.1 | L'ÂGE D'OR DE L'INFORMATION

Beaucoup d'artisans, de cadres, de gestionnaires, voient l'intégration d'un œil positif. Un cadre croit que « ça va donner un nouveau dynamisme à l'information radio-canadienne » (C-4). Pour les sceptiques, il ajoute que « c'est à l'usage qu'on va voir les gains de l'intégration » (Réunion-9). En entrevue, il s'enthousiasme : « Au fond, c'est captivant. Par exemple, on va regrouper les journalistes qui font de l'international. En ce moment, deux personnes s'en occupent sur le Web. On dort au gaz. Là, on entre dans une ère nouvelle, où tout le monde va fournir pour l'alimenter. C'est excitant » (C-4). Un journaliste radio pense de même : « Après des années de compressions, on aura l'impression que les effectifs vont augmenter. On retrouve des amis dans le CDI. C'est stimulant. Ça va nous donner un second souffle, j'espère » (J-6). Une impression d'une artisane de la radio, c'est que la radio « va avoir accès à plus de contenu » en ajoutant les reportages des journalistes télé à sa liste de reportages potentiels. « La cueillette sera plus variée » (G-3).

Des journalistes des modules se montrent aussi enthousiastes. Ils apprécient les rencontres, les réunions officielles entre spécialistes. Un journaliste télé du module Enquête constate :

Nos réunions d'affectation nous permettent de savoir où tout le monde en est mais nous permettent d'échanger, aussi. Après on s'appelle, on échange des courriels. Ça aide à améliorer notre recherche. Souvent c'est spontané, les gens savent sur quoi tu travailles, ils te relancent. C'est bon pour briser l'isolement. Parce que l'enquête, ça peut être assez lourd : y'a des conséquences à ce qu'on fait, y'a des poursuites, des mises en demeure, y'a toutes sortes d'irritants qui compliquent le travail. Dès que t'es en groupe, avec des gens, patrons, journalistes, recherchistes qui veulent aller plus loin, déranger l'establishment, ça donne beaucoup d'énergie (J-9).

Un journaliste radio apprécie aussi le travail d'équipe dans le module Enquête :

Travailler avec un réalisateur, ça permet de jaser. À la radio, on est toujours seuls. Et avec les recherchistes, par exemple Monique, elle, elle va te trouver l'information ! Ça permet de multiplier notre force d'enquête de façon exponentielle. C'est une super bonne chose. Ça donne accès à plus de ressources. Ça permet de *brainstormer*. Et c'est pas à sens unique, moi aussi je peux donner. Par exemple, ma source m'a appelé après un reportage d'un collègue. Je les ai mis en contact. C'est à double sens (J-2).

Un autre reporter radio du module Enquête se réjouit :

En travaillant avec la télé, on développe des nouvelles méthodes. On raffine nos méthodes journalistiques. Et à la télé, on a plus d'impact avec un reportage : le nombre de courriels qu'on reçoit ! L'an dernier, avec un seul reportage, c'était hallucinant, une centaine de courriels ! Alors que quand tu diffuses à *Désautels* à la radio et que tu reçois trois courriels, tu te dis : « Wow ! Mon reportage a eu de l'impact ! » Et puis la télé, avec les réactions, ça permet parfois de relancer une histoire, de développer un nouveau reportage (J-3).

Un autre journaliste radio applaudit aussi les apports du journalisme multi-plateforme, mais en insistant sur le Web : « Internet, ça donne une deuxième vie au reportage. La semaine dernière, 121 personnes ont réagi ! Tsé, on fait ça pour être écouté. Quand ça a un impact, c'est repris par d'autres, le ministre réagit... » (J-6). Un artisan du Web renchérit. Il dit que l'intégration « va nous permettre de changer de vitesse. De pouvoir faire des "dernière heure", que les reporters prennent des photos, nous les envoient par courriel... ça prend deux secondes ! Le contenu Web va être plus riche, plus collé à l'information continue » (G-2). D'autres parlent des possibilités de carrière plus variées. Une cadre affirme : « Un affectateur radio, si on lui dit : "T'es un affectateur pour toutes les plateformes", c'est un progrès extraordinaire pour sa carrière. L'intégration ouvre de nouveaux horizons, des nouveaux champs de connaissance » (C-9).

Une autre source de réjouissance est l'espace de créativité ouvert. Des journalistes voyageant bien d'une plateforme à l'autre aiment pouvoir exercer leur créativité. Un journaliste télé dit :

J'aime ça donner plus de vie à l'information que je ramasse. Une bonne façon de le faire est de faire des topos télé, radio et Web. La télé est limitée. On ramasse beaucoup d'information, on parle à beaucoup de gens, on apprend beaucoup. La vérité est toute en nuances et on veut refléter ces nuances. En 1 minute 45 secondes à la télé, on prend tellement de raccourcis, je me sens presque malhonnête, alors le Web me permet d'en donner plus. Pas de contrainte d'espace, de temps, on peut tout mettre, sur le Web ! (J-7).

Un journaliste télé invente un verbe, « multiplateformer » : « J'aime la radio, parce que je viens de la radio. Et j'aime écrire pour le Web, parce que ça rejoint un vieux fantasme qui était de faire de la presse écrite... écrire pour le Web, où on n'a pas de contraintes de nombre de mots, de durée, l'exercice de synthèse est beaucoup moins difficile, c'est fabuleux. C'est pour ça que je multiplateforme » (J-1). Un journaliste radio a des projets : « J'ai plus envie de faire du Web. Faire de la photo. J'aime faire des arrêts sur image. Donc faire des trucs multimédias avec photo, texte. Et si on diversifie nos contenus, on va mieux informer le public » (J-4). Un journaliste télé, qui a réalisé des reportages en étant son propre caméraman, a aimé, lui aussi, le contrôle et l'espace de créativité que cela lui a ouvert : « Pour moi, la caméra, c'est un art. Oui l'information c'est important, mais les images aussi. Quand j'avais le temps de tourner, je me faisais plaisir. J'ai tourné plein d'images ! Et en tournant, je voyais le topo, je l'écrivais en même temps » (J-7). Un reporter radio, excité, dit qu'il a fait un reportage télé inspiré des formats radio. Il constate que la radio influence la télé, peut influencer la télé : « J'ai fait un topo radio à la télé ! » Il raconte : « J'ai eu cette discussion ce matin : j'ai un fonctionnaire qui dit "on n'en a pas pour notre argent". Le réalisateur trouve pas ça pertinent, mais moi je trouve ça super sexy, quand ma mère va l'entendre, ça va l'accrocher. Est-ce que c'est l'influence de la radio ? Peut-être » (J-3). Une cadre constate : « On est dans un chaos créatif. On est en exploration. On a le droit de faire des erreurs. C'est merveilleux. » Elle répète plus tard dans l'entrevue : « On est chanceux. J'ai jamais vu autant d'opportunités, on est dans une période de révolution, de changements très rapides. Faut se méfier de certaines choses, mais c'est fascinant. On est chanceux de vivre ça » (C-9).

Les journalistes qui font de l'enquête, qui sortent régulièrement des histoires exclusives, sont ravis. Un d'entre eux dit : « Moi je trouve que c'est un âge d'or de l'information qu'on vit en ce moment » (J-1). Un autre journaliste, une autre journée, dans un autre contexte, répète la même expression :

Je pense qu'en info, on traverse un âge d'or. Parce qu'on a des patrons qui ont été journalistes, ils comprennent notre travail, ils sont prêts à prendre des risques. Ça prend une volonté. C'est exigeant. Il y a des poursuites judiciaires, ça prend beaucoup de jugement et d'aplomb. On ne pourrait pas faire ça ailleurs. Pour moi, on traverse une période extraordinaire (J-9).

Le travail multiplateforme donne une grande visibilité au travail des journalistes. Leurs reportages ont plus d'impact. Ils s'en réjouissent et y trouvent l'élan pour continuer leur journalisme d'enquête.

D'autres journalistes dans d'autres entreprises de presse parlent aussi de plus grande visibilité pour applaudir la convergence. Cela leur permet d'envisager une évolution plus rapide de leur carrière, ce qu'ils apprécient (Lawson-Borders, 2006). La possibilité de mieux informer le public est aussi applaudie. Les journalistes aiment non pas l'idée d'étaler le même reportage sur trois plateformes, mais plutôt la possibilité d'améliorer le reportage de trois façons différentes, en misant

sur les attributs uniques de chaque média : les images en télé, la profondeur à l'écrit, l'absence de limite en ligne (Singer, 2006, p. 39). Quand ils ont le temps et si le travail est bien fait, les journalistes ont l'impression de donner une réelle vue d'ensemble sur un sujet. Le témoignage d'une reporter réalisant des reportages pour *Discovery Channel* illustre cela. Elle raconte sa couverture des conséquences d'incendies sur la vie animale en Indonésie en 1998 : « *I was trying to relay the most authentic experience as I could as a reporter. I would break out my video camera and record video, I used my instincts when I needed to record sound* » (Stone, 2010). En quête d'authenticité et à l'écoute de son instinct, elle a réussi à faire du multiplateforme une extension d'elle-même.

Au Tampa News Center, on exprime l'aspect positif de l'intégration en disant que la réunion des équipes journalistiques mène à une salle des nouvelles plus forte (Dupagne et Garrison, 2009 ; Daniels, 2009). Des journalistes rencontrés par Jane B. Singer dans cette entreprise déclarent se sentir énergisés par les nouveaux défis de la convergence : « *Some admit the new demands can be re-energizing. "Challenges are fun – they keep you on your toes," one reporter said. Another said he felt he was in a "fertile time mentally. Doing TV has done that for me"* » (Singer, 2004b, p. 849). Dans le même ordre d'idée, Lawson-Borders, qui s'est penchée sur Tribune Company, cite un journaliste travaillant d'abord pour l'écrit mais faisant aussi des reportages pour la télé. Le journaliste dit être content d'utiliser différents « muscles » journalistiques grâce au travail multiplateforme (Lawson-Borders, 2006, p. 79).

Plus de visibilité, plus d'impact, plus d'espace de créativité, de nouveaux territoires à explorer ; travail d'équipe, partage : des aspects positifs de l'intégration émergent. Un autre aspect positif de l'intégration mérite à lui seul toute une section : des artisans croient que l'intégration va leur permettre de modifier leurs liens avec les relations publiques.

## 3.2 | CULTURE DE RELATIONS PUBLIQUES

Précède

Des journalistes radio-canadiens souhaitent que l'intégration les libère de l'industrie des relations publiques. Ils misent sur le regroupement des forces journalistiques pour faire plus d'enquêtes. Ils veulent aussi produire plus de reportages originaux et réduire leur couverture des conférences de presse. Voici là-dessus Chantal Francoeur :

**NARRATION**

Des journalistes des nouvelles expriment leur exaspération face aux échanges quotidiens obligés avec des relationnistes. Ils ont collectionné des exemples de conversations :



CLIPS journalistes-  
relationnistes)

J'aimerais parler à quelqu'un qui connaît le dossier de ... — Ce n'est pas le sujet d'actualité aujourd'hui. Toute notre équipe est mobilisée par le sujet à l'ordre du jour, rappelez demain.

Est-ce que vous savez si ... — Nous ne fonctionnons que par mail. — Mais là je vous ai au téléphone, c'est plus simple. — Oui mais même.

S'il vous plaît, c'est urgent. — Je sais bien que c'est urgent, mais imaginez combien on a de demandes ! — Sachant qu'on vous demande tous la même chose, ça devrait vous simplifier le travail ? — On vous rappellera.

Bonjour, je suis journaliste, j'aimerais vous parler de ... — Adressez-vous au service de presse. — J'en viens, ils m'ont donné vos coordonnées. — Ah non, ce n'est pas moi qui m'en occupe, patientez, je vais leur en parler. [Tuut tuut/Vivaldi.] Il faudrait les rappeler, ils ont d'autres coordonnées à vous transmettre.

Quelles sont vos questions ? Je vais les poser pour vous et vous rappeler. — Je préférerais les poser moi-même, j'aurai probablement des questions de clarification ou des sous-questions. — Ah non, ce n'est pas possible.

**NARRATION**

La frustration est partagée. Une relationniste réagit :

CLIP relationniste

C'est marrant parce que dans les services de presse, on fait le même discours sur les journalistes... En ajoutant qu'on vous traite de cons parce que nos communiqués de presse sont repris tels quels dans vos torchons<sup>1</sup>.

**NARRATION**

L'intégration pourrait changer ces rapports. Le regroupement des forces journalistiques permettra à certains journalistes de se consacrer à des enquêtes. D'autres pourront développer des reportages originaux. C'est ce que souhaite cette affectatrice :

CLIP gestionnaire

On ne veut plus être dépendants des lobbys, des agences de marketing, de la société organisée. On veut développer nos propres histoires.

**NARRATION**

L'intégration des équipes journalistiques aura lieu le 7 juin 2010.

Chantal Francoeur, Radio-Canada, Montréal.

1. Ces citations sont tirées d'un article humoristique anonyme de la revue *Les Inrocks*, « Comment ne pas répondre aux journalistes ». Elles ont été choisies parce qu'elles reflètent ce qui se passe au quotidien dans les salles de nouvelles (*Les Inrocks*, 2010).

**ANECDOTES** — Une journaliste veut faire une entrevue avec un directeur d'une entreprise d'incinération de déchets dangereux en banlieue de Montréal. Après plusieurs démarches, la relationniste est d'accord : « Le directeur vous fera faire une visite guidée et répondra à vos questions. » La visite guidée a lieu. Une visite guidée formatée, des réponses formatées ; on pouvait s'y attendre. Mais à quel point ? La journaliste écoute le reportage d'un collègue dans les archives radio, qui avait fait une entrevue avec le même directeur dans la même entreprise quatre ans plus tôt. Les deux visites guidées sont identiques, mot pour mot, malgré les quatre ans d'intervalle. Les réponses aux questions sont aussi les mêmes. Copié, collé.

Une expérience similaire a lieu lors d'une conférence de presse d'un organisme sans but lucratif. L'organisme a effectué une étude qui montre que des compagnies pharmaceutiques n'ont pas rempli leur engagement d'offrir des médicaments moins chers aux personnes atteintes du VIH en Afrique. À la fin de la conférence de presse, surprise : des représentants des compagnies pharmaceutiques visées sont dans la salle. Ils sont assis avec les journalistes assistant à la conférence de presse. Personne ne le savait jusqu'à ce qu'ils se lèvent et disent qu'ils sont prêts à répondre aux questions que soulève l'étude. Il y a une relationniste francophone et un relationniste anglophone, pour accommoder tous les médias. Re-surprise : les deux discours, tenus dans des coins séparés de la salle, sont des traductions simultanées. Les mêmes mots, les mêmes intonations aux mêmes moments. Les relationnistes commencent tous les deux leurs réponses de la même façon, décontractée et sincère : « Eh bien, vous savez, notre compagnie est engagée... » « *Well, you know, our company is dedicated...* ». Copié, collé.

Ce topo et ces anecdotes illustrent le paysage médiatique dans lequel baignent Radio-Canada et toutes les entreprises de presse : une « culture de relations publiques. » Une culture de messages construits, formatés, prêts à être dits et diffusés simultanément sur toutes les plateformes. Toute une industrie travaille à la fabrication de ces messages. Éviter, contourner, aller au-delà de ces messages préfabriqués constituent une part importante du travail des journalistes. Cette tâche fait même partie de la politique de production des bulletins de nouvelles à la radio de Radio-Canada. La politique dit qu'il faut « favoriser des extraits sonores des acteurs de l'événement plutôt que des porte-parole ». Or l'expérience montre que quand l'heure de tombée est imminente, le journaliste n'a pas le choix. Il va recueillir le message du relationniste plutôt que rien. D'autant plus que son obligation d'équité peut l'obliger à donner la parole à un relationniste, pour avoir au moins une réaction officielle dans un reportage mettant en cause le client du relationniste. De plus, quand un journaliste a peu de temps pour développer un reportage original, il va souvent se rabattre sur la couverture de conférences de presse. Ce sont des événements fournissant des reportages « clé en main » nécessitant peu de travail.

Pourquoi les journalistes veulent-ils prendre leur distance des relations publiques? Parce que le rôle du relationniste est de maintenir des lignes de communication entre une organisation et ses différents publics: les clients, les employés de l'organisation, la société civile. Le relationniste gère la face publique d'une organisation. Il s'assure que les objectifs et les vues de l'organisation sont bien articulés (Davis, 2002; Franklin, Lewis *et al.*, 2010; Stauber et Rampton, 1995; Wehmeier, 2009). Il s'assure aussi que la face privée de son organisation reste privée: «*They seek to deny access to their private culture. They want the public face of their organization to be covered in the news, and their private face to remain under cover*» (Ericson, Baranek *et al.*, 1989, p. 25). Les définitions décrivant les relations publiques incluent en général l'expression «intérêt public». Les relationnistes disent travailler pour l'intérêt public. La plupart des journalistes pensent que les relationnistes travaillent plutôt pour l'intérêt de leur client, et que leurs «discours se mêlent par trop étroitement avec des stratégies de positionnement politique» (Miège, 2007, p. 154). Miller et Dinan sont plus radicaux: «*The PR industry is not some free-floating pustule on the surface of a globalising world, but the cutting edge of corporate power in its campaign to stifle democracy. What is needed is the exposure of the PR industry and a series of measures to bring it and the corporations for which it acts to heel*» (Miller et Dinan, 2007, p. 18). L'histoire montre d'ailleurs que les journalistes et les relationnistes partagent rarement la même vision.

Les relations publiques sont nées à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle aux États-Unis, pour répondre au journalisme d'enquête. Les «*muckrakers*» («dénicheurs de scandales») de l'époque ont dévoilé des scandales qui ont fait mal aux groupes sur lesquels ils enquêtaient. Ces groupes devaient réagir et les relations publiques se sont ainsi développées. Peu à peu, au fil des décennies, le rôle critique du journaliste est devenu plus difficile face à la publicité et aux relations publiques, laissant le champ ouvert aux experts des communications. Ces experts donnent le ton aux discussions publiques en s'assurant de la défense des intérêts de leurs clients et des clients de leurs clients. Miège décrit bien la différence entre l'information journalistique et les relations publiques: «La légitimité socio-politique [de la première] s'est construite en référence à quelques-unes des valeurs fondatrices et centrales des régimes politiques démocratiques; quant aux secondes, elles sont toujours attachées aux phénomènes d'influence et de manipulation sociales» (Miège, 2007, p. 158).

Pour la plupart des journalistes, les relations publiques signifient la croissance de la propagande des entreprises pour protéger leur pouvoir (Miller et Dinan, 2007). Les relations publiques signifient aussi le contrôle de l'information. Un exemple récent illustre ce contrôle. En juillet 2010, la Fédération professionnelle des journalistes du Québec (FPJQ) racontait, dans un bulletin destiné à ses membres, que les contrats de La Garantie des maisons neuves de l'Association provinciale des constructeurs d'habitation du Québec, l'APCHQ, avaient imposé la «loi du silence» aux entrepreneurs qui réparaient, au nom de l'organisme, des maisons érigées avec de la pyrite (la pyrite est un minéral qui gonfle et fait craquer les fondations

des maisons). Ces entrepreneurs étaient passibles d'une amende de 10 000 \$ s'ils parlaient aux médias de ce sujet. La clause du silence avait pour but « d'uniformiser l'information » sur le projet de réparation des maisons. C'est seulement après une intervention de la FPJQ que la clause a été retirée des contrats (FPJQ, 2010b).

Voici un autre exemple, tiré de documents internes du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (AINC) portant sur un processus litigieux d'élections à Kanesatake. Les documents, obtenus par des journalistes radio-canadiens grâce à la *Loi sur l'accès à l'information*, montrent comment une rencontre journaliste-ministre est minutieusement préparée. Les réponses aux questions potentielles sont détaillées. Des sous-paragraphes apparaissent pour certaines questions : le document propose des réponses complémentaires « si on insiste » ou « *if pressed on...* », si le journaliste veut plus de détails. Dans les messages clés apparaît en tête de liste : « Empathie à l'égard de la collectivité ». Même l'empathie est planifiée. La lecture du document permet de comprendre pourquoi un porte-parole répète la même réponse à deux questions différentes, pourquoi une même phrase ou une même expression revient, peu importe la question posée – dans ce cas-ci, les expressions « *public security* » ou « *peaceful and safe society* » sont répétées dans tout le document – et pourquoi le tout semble manquer de spontanéité et de sincérité (AINC, 2004).

Franklin et ses collègues décrivent une discussion-type entre un chargé de communication et un journaliste, et la réflexion que le relationniste doit faire rapidement. Pour le relationniste, donner de l'information est une question de gestion de risque. Les gains à faire pour le client sont-ils plus importants que le risque lié à la perte de contrôle du message formaté ? « *Always ascertain the context; check who else is involved, such as a well-known critic; find out how much time is allocated and remember, this is about risk assessment. Does the possible gain outweigh concerns about balance and objectivity?* » Les auteurs ajoutent qu'il faut parfois refuser d'accorder des entrevues, quand il y a un danger de dérapage pour le client. Cela fait partie du rôle du relationniste : « *Denying interviews with senior executives can often be the best course of action unless there are adequate safeguards in place. And that, after all, is one of the many jobs of the PR professional* » (Franklin, Lewis *et al.*, 2010, p. 132).

Les relationnistes diront que cette façon de faire est de bonne guerre et les journalistes admettront que les relations publiques sont un mal nécessaire – et parfois une aide concrète à leur travail, selon les cas. Mais depuis les années 1980, les budgets des relations publiques ont explosé. Franklin et ses collègues donnent l'exemple du gouvernement britannique : en 10 ans, le nombre de personnes affectées à « l'information » a augmenté de presque 500 % à la santé, de 77 % à l'agriculture, pêche et alimentation et de 185 % au transport (Franklin, Lewis *et al.*, 2010). Aucune entreprise médiatique n'a vu le nombre de ses journalistes augmenter autant. De plus, les tâches des journalistes se sont accrues, le nombre de plateformes à alimenter se sont additionnées. D'où l'expression d'un journaliste radio-canadien : les journalistes sont en « infériorité numérique » face aux relationnistes.

Les cadres et les gestionnaires radio-canadiens reconnaissent cela. On l'a vu dans leurs propos sur la justification de l'intégration. Ces propos font référence à la culture de relations publiques, au fait qu'elle est incontournable mais qu'il faut y consacrer moins d'énergie :

Imaginons une conférence de presse à l'hôtel de ville. La radio veut le sujet, la télé se dit : « *Je veux juste une clip.* » Pourquoi envoyer deux journalistes ? Pour une clip de 15 secondes ? ! C'est une perte de temps et d'énergie folle. On peut dire au journaliste radio : « *Un caméraman t'accompagne, pour un extrait d'entrevue pour la télé.* » C'est ça que ça veut dire, l'intégration (C-5).

Tel qu'indiqué précédemment, cet exemple de la conférence de presse à l'hôtel de ville est repris, mot pour mot, par deux autres cadres et un journaliste lors d'entrevues individuelles subséquentes (C4, C-8 et J-1). Le même exemple est aussi donné par Quinn quand il discute de convergence : « *A routine news conference with the mayor may need only one reporter* » (Quinn, 2005b, p. 86). On vit tellement dans une culture de relations publiques qu'une conférence de presse d'un maire n'est plus un événement, mais une source de clips formatées, de clichés. Des clichés que les journalistes continuent de couvrir, avec peu d'enthousiasme, sachant que le discours sera convenu.

Des journalistes radio-canadiens pensent que l'intégration va les libérer de cette culture de relations publiques. Une affectatrice dit : « On ne veut plus être dépendants des lobbys, des agences de marketing, de la société organisée. On veut développer nos propres histoires » (G-3). Un journaliste télé ajoute : « Faut pas se faire d'illusion. On vit dans un univers où on est en infériorité numérique grandissante. Le ratio relationnistes-journalistes est de plus en plus désavantageux pour le journaliste » (J-1). Selon lui, l'intégration donnera plus de marge de manœuvre à certains journalistes :

Je pense qu'on est en train de passer à autre chose qu'à un rôle de rapporteur de groupes organisés, qui savent très bien comment nous organiser, qui prennent des cours là-dessus – tous les groupes sociaux de Montréal savent comment jouer avec les médias, toutes les organisations économiques savent comment *spinner* du message aux médias – on est en train de faire en sorte que nous ne sommes plus uniquement les rapporteurs des messages des organisations, qu'elles soient parlementaires, sociocommunautaires ou économiques. On revient à la base de ce que c'est le journalisme (J-1).

On revient selon lui au journalisme d'enquête, grâce à l'intégration. Est-ce un vœu pieux ou un souhait réaliste ? Probablement les deux à la fois. Les liens entre les relationnistes et les journalistes sont tricotés serrés, les liens entre l'information journalistique et les communications organisées sont emberlificotés. Ces liens vont continuer d'exister : pour « alimenter la machine » d'information continue, pour nourrir toutes les plateformes, les journalistes vont accepter de marcher dans

les sentiers tracés par les relationnistes<sup>2</sup>. On l'a vu dans la section sur le « triomphe des formats », la clip formatée passe-partout est fort utile dans un univers multiplateforme. Mais si l'intégration permet d'affecter moins de journalistes à ces couvertures formatées de l'actualité et d'en libérer d'autres pour creuser des histoires inédites, alors un nouvel équilibre peut s'installer. Des journalistes multiplateformes vont se charger des couvertures influencées par les relationnistes. Ils vont capter les clips formatés prêts à servir et ils vont les distribuer sur toutes les plateformes. Ils vont ainsi profiter de la culture de relations publiques qui permet de nourrir la bête de l'information continue multiplateforme. Pendant ce temps, d'autres journalistes pourront se consacrer à des enquêtes ou à des histoires exclusives. Autrement dit, les relations publiques vont permettre un meilleur journalisme après l'intégration. Ou, énoncé un peu différemment, l'intégration pourrait donner un nouveau souffle au journalisme d'enquête et d'exclusivité grâce aux relations publiques.

En effet, puisque les messages construits, tout faits, sont prêts à être multiplateformes, nul besoin d'y consacrer beaucoup d'efforts. Un seul journaliste peut s'en occuper. Parallèlement, un autre journaliste peut faire... du journalisme. Un journaliste télé évoque l'idée : « Si on a une conférence de presse un peu « boboché » où on sait ce qui va se raconter, pourquoi on enverrait deux journalistes quand un micro peut faire la *job* avec un caméraman ? On prend le son pour la radio, pour la télé, pour le Web et allez hop ! on y va comme ça » (J-1). Ne perdons pas de temps avec des clips formatés faciles à capter et à distribuer sur toutes les plateformes, n'envoyons qu'un seul journaliste. Pendant ce temps, un collègue pourra se consacrer à une enquête ou une recherche journalistique plus importante : « Si c'est le maire Tremblay qui annonce qu'on va avoir des bacs bleus au lieu des bacs verts pour la collecte dans Ahuntsic, j'vois pas pourquoi on s'déplacerait à deux journalistes. Moi j'pense que le mot d'ordre, c'est de mettre des ressources en enquête » (J-1).

L'enquête journalistique est d'ailleurs une des missions de Radio-Canada. Le radiodiffuseur public veut s'y consacrer plus et mieux. Dans la note interne annonçant la formation du « module Enquête », le directeur de l'information, Alain Saulnier, dit vouloir « développer de nouvelles méthodes de recherche et d'investigation au profit de l'ensemble de notre force journalistique » pour faire de l'enquête « une marque de commerce indélébile de Radio-Canada » (Radio-Canada, 2010e). Parallèlement aux enquêtes, Radio-Canada veut aussi sortir plus de nouvelles exclusives. Lors d'une réunion avec les employés, un cadre le dit : « on veut faire de plus en plus d'exclusivités » (C-11, Réunion-20).

---

2. Les journalistes ne marchent pas aveuglément dans les sentiers tracés par les relationnistes. Ils doutent, ils vérifient, ils contredisent, ils réfutent, ils complètent, ils refusent de couvrir. Mais pas toujours autant qu'ils voudraient, à cause de l'heure de tombée, parce qu'une autre affectation les attend, parce que l'actualité n'offre rien de mieux, parce qu'il faut alimenter l'information continue, parce qu'ils sont en « infériorité numérique ».





---

## Chapitre 4

# LES PARADOXES DE L'INTÉGRATION RADIO-CANADIENNE

---

Précède

Les artisans de Radio-Canada sont perplexes face à l'intégration. Ils décèlent des contradictions dans les justifications de l'intégration et les explications concernant le fonctionnement de la future salle des nouvelles intégrée. Chantal Francoeur suit le dossier :

NARRATION

L'intégration suscite plus de questions que de réponses. Et les réponses semblent générer toujours plus de questions. Par exemple, quelle sera la place réelle des reporters radio dans le nouveau portrait intégré ? Si les journalistes radio ne veulent pas ou ne peuvent pas faire de télé, comment leur carrière en sera-t-elle affectée ? Ce journaliste a peur de disparaître :

CLIP journaliste

La télévision ne m'intéresse pas. Je suis timide. Je rougis facilement. Dès que je suis stressé, ça paraît. Je ne peux pas faire de direct devant la caméra.

NARRATION

Par ailleurs, la place du journaliste et du journalisme reste floue dans l'intégration. Des reporters ont l'impression de perdre leur autonomie journalistique : ➔

CLIP journaliste

Le contrôle est exercé par un plus petit nombre de personnes qui décident des priorités. Il y a beaucoup de pression sur les journalistes et d'ingérence dans le travail. Notre travail est de plus en plus vide de sens. L'intégration, c'est le rétrécissement de l'autonomie professionnelle.

**NARRATION**

Qui devra faire du journalisme multiplateforme ? À quel moment ? Comment va se faire la planification ? Le patron de l'information répond qu'il faudra s'adapter selon les situations :

CLIP cadre

Ici, l'intégration est asymétrique, souple, selon une logique propre à chaque domaine.

**NARRATION**

Les réponses concrètes sur l'intégration vont commencer à émerger cet été. Le déménagement des équipes journalistiques aura lieu le 7 juin 2010.

Chantal Francoeur, Radio-Canada, Montréal.

## 4.1 | TOUT ET SON CONTRAIRE

Après des semaines de participation à des réunions diverses, d'entrevues et d'observation, la notion d'intégration devient de plus en plus difficile à cerner. Elle comporte de multiples contradictions. Chaque affirmation faite à propos de l'intégration doit être tempérée par des nuances infinies. Une liste détaillée des paradoxes de l'intégration va permettre d'illustrer la multiplicité des arguments produits en son nom. La liste reprend en partie des citations vues dans les sections précédentes et en inclut des nouvelles.

### 4.1.1. La marque Radio-Canada repose sur la radio

Premier paradoxe : pour justifier l'intégration, le vice-président de Radio-Canada, Sylvain Lafrance, dit que l'intégration est une « logique de marque. » À la question « qu'est-ce que c'est, la marque Radio-Canada ? », les artisans parlent de rigueur, d'indépendance, d'intégrité, de qualité. Mais, plus intéressant, beaucoup parlent de la radio de Radio-Canada comme étant ce qui fait la « marque » radio-canadienne. Un cadre dit : « La marque Radio-Canada, c'est une radio sans publicité. Ça ressort des groupes de discussion. Ça nous démarque beaucoup plus qu'on peut l'imaginer » (C-4). Une autre gestionnaire fait le même constat : « La marque, c'est le service public. En radio à Radio-Canada, t'as pas le stress des revenus publicitaires » (G-3). La radio n'est pas influencée par le besoin d'attirer des annonceurs. Cela lui permet d'avoir une couleur unique, un son unique, une offre unique. Un cadre dit : « Radio-Canada égale qualité. Et j'oserais dire, pour la radio, c'est l'intelligence.

Les gens apprécient qu'on ne réduise pas à sa plus simple expression, au plus bas dénominateur commun. La télé le fait aussi, mais elle est plus diffuse comme produit. Y'a quand même des quiz au ras des pâquerettes à la télé. La radio se distingue, elle est singulière, différente» (C-5). Un chercheur confirme cette différence radio et télé radio-canadiennes. Frédérick Bastien a étudié les bulletins de nouvelles télé et radio de chaînes privées et publique au Québec. Selon lui, l'absence de publicité à la radio de Radio-Canada a un effet positif notable sur la substance de l'information et l'ouverture sur le monde (Bastien, 2004). La radio publique se distingue des radios privées et de la télévision publique.

On peut parler aussi de l'accessibilité de la radio. Partout au Canada, un auditeur peut syntoniser la radio publique et avoir accès à son contenu. Il suffit d'avoir l'oreille collée à une radio transistor banale et peu coûteuse. Nul besoin de comprendre comment ça fonctionne, d'avoir une formation pointue ou de posséder un appareil dernier cri. Nul besoin d'avoir accès à un réseau de fibres optiques. C'est «la magie des ondes»: chaque citoyen, peu importe son revenu, en tout temps, peut écouter la radio de Radio-Canada.

Pourtant, comme on l'a vu dans les sections précédentes, la radio semble tenue pour acquise dans l'intégration. Face aux craintes exprimées, les cadres répètent dans différentes réunions que l'information radio n'a rien à craindre de l'intégration. Mais lors des discussions entourant la révision de la politique des bulletins de nouvelles, des suggestions de réduire la durée des bulletins de nouvelles radio ont été évoquées. Apparemment, c'est ce que voudraient des gestionnaires de la radio générale<sup>1</sup>: «La radio générale a peut-être un agenda différent de celui de l'information radio. Donc ce qui se passera finalement, on ne le sait pas encore», dit un cadre (C-5), laissant la porte ouverte à une réduction des bulletins radio (Réunion-2). La radio et l'information radio font la marque de Radio-Canada, mais l'information radio est menacée.

#### 4.1.2. Des marques dans la marque

Un autre paradoxe de l'intégration est aussi lié à la marque, à la logique de marque. Comme on l'a vu, l'intégration signifie que les journalistes travaillent maintenant pour Radio-Canada et non plus pour la radio, la télé ou le Web. Mais des journalistes s'identifient déjà à «des sous-marques dans la nouvelle marque radio-canadienne». Prenons l'exemple de l'émission *Enquête*. Ses artisans se réjouissent de sa notoriété: «Nos bons coups ont été repris aux émissions du matin, dans les journaux, au Parlement et à l'Assemblée nationale» (Réunion-16). Les journalistes de l'émission font même partie des «personnalités de l'année 2009» nommées par *The Gazette* (Aubin, 2009). Conséquemment, selon un membre de l'équipe, «il ne faut pas noyer *Enquête* dans les grands ensembles radio-canadiens. Il faut garder une émission unique» (Réunion-16). Il refuse cette nouvelle identité de «journaliste

---

1. La radio générale fait référence aux émissions d'intérêt général, de divertissement, par exemple *L'après-midi porte conseil*, *Médium large*, etc.

radio-canadien.» Il préfère l'identité «journaliste d'*Enquête*», beaucoup plus forte selon lui. Un phénomène semblable se passe à RDI. Une cadre explique: «Ce qui pose un problème pour RDI, c'est que c'est une marque dans la marque. Dans la publicité, ils vendent RDI. Mais RDI, c'est Radio-Canada!» (C-1). Ainsi, la resocialisation des journalistes (Singer, 2004b) et l'imposition d'une nouvelle identité radio-canadienne font face à des obstacles bien réels.

#### 4.1.3. Squattage télé de la radio

Autre paradoxe: les contradictions entre ce qui est dit et les faits concernant le respect des caractéristiques uniques de la radio. On l'a vu, les cadres, les gestionnaires et les journalistes reconnaissent qu'il faut protéger la personnalité de la radio de Radio-Canada. Mais les bulletins de nouvelles radio diffusent parfois des tops télé. Ce sont des cas de «force majeure» ou des cas où «il n'y avait pas de journalistes radio disponibles» (C-8). Mais les efforts déployés pour trouver une autre solution que la diffusion du topo télé sont-ils suffisants? Quels efforts sont faits quand il faut tirer un topo télé d'un sujet radio? Un autre exemple préoccupant quant à l'importance réelle donnée à la radio concerne le tremblement de terre en Haïti le 12 janvier 2010. Lors de cet événement, la couverture de RDI a été mise en ondes à la radio pendant la nuit. Un autre cas de force majeure, mais les cas de force majeure deviendront-ils plus fréquents?

Dans la même veine, les cadres et les gestionnaires insistent sur le «principe de l'alternance» entre les reporters radio et les reporters télé pour les couvertures spéciales, par exemple pour suivre le premier ministre en voyage, faire des reportages à l'international, etc. Ce principe est essentiel, disent-ils, pour éviter que les journalistes radio soient écartés, laissés en plan. Mais des cadres et des gestionnaires admettent que des journalistes radio risquent de «disparaître» (C-8, C-9, C-10, C-5) parce qu'ils ne sont pas télégéniques ou parce qu'ils ne veulent pas faire de télé.

Beaucoup de journalistes radio abordent ce non-dit lors de conversations informelles dans les corridors ou dans la salle des nouvelles: ils savent qu'ils ne «passent pas bien» à la télévision. Qu'advient-il d'eux, de leur carrière? Par exemple, les personnes dont les réactions physiologiques sont incontrôlables se sentent vulnérables: «La télévision ne m'intéresse pas. Je suis timide. Je rougis facilement. Dès que je suis stressé, ça paraît. Je ne peux pas faire de direct devant la caméra», explique un artisan (J-11). Qu'arrivera-t-il à la femme âgée de plus de X années qui n'a jamais fait de télévision? Ou aux personnes qui ont dépassé leur poids santé? Des questions que les journalistes télé se posent peu, ou pas.

Klinenberg a rencontré des journalistes d'expérience ayant les mêmes préoccupations dans d'autres entreprises de presse. Si la télévision devient le média le plus important, que deviendront des journalistes vétérans? Il constate que plusieurs de ces journalistes s'inquiètent de l'importance que prend la télévision. Est-ce qu'être télégénique deviendra le talent essentiel du journaliste? Est-ce que ce sera un critère d'entrée sur le marché du travail de l'information (Klinenberg, 2005)? Cela voudrait dire que la culture télé s'imposerait, alors que tout le monde s'entend sur le principe de protection des particularités de chacun des médias.

#### 4.1.4. Homogénéisation par défaut

Des contradictions émergent aussi quand on aborde cette question de la particularité des médias et la crainte de l'uniformisation des topos. Les cadres répètent qu'il faudra préparer des versions différentes des topos radio et télé pour respecter la personnalité de chacun des médias et pour éviter l'uniformisation. Mais une journaliste rappelle que « quand le contentieux a *vetté* un texte de topo, il faut absolument ne pas toucher aux textes » (J-8). Quand les avocats de Radio-Canada ont approuvé un texte, il ne peut pas être modifié. Les versions différentes sont alors impossibles. Des journalistes avouent également: « Je n'ai pas le temps de faire un topo radio différent » après avoir réalisé le topo télé (J-9) ou encore « Je pars avec l'idée de bien servir les deux médias, mais c'est toujours la télé qui prend le dessus. À la fin, les contenus se ressemblent, forcément » (J-6). Les expériences des cousins anglophones laissent aussi croire que le respect des personnalités des deux médias est un vœu pieux. Un journaliste de la CBC raconte: « 70 % de mon temps va à la télé. Je reprends les mêmes extraits pour la radio. Il y a beaucoup moins de variétés de voix, d'opinions » (Réunion-11).

D'autre part, la planification du travail montre aussi qu'il y aura uniformisation des contenus. Par exemple, une gestionnaire dit que « grâce à l'intégration et au rapprochement avec le MIC [Module d'information continue], on aura plus de matériel pour la radio » (C-8, Réunion-2). Une cadre affirme aussi que « RDI, c'est une agence de presse » qui fournit du matériel pour toutes les plateformes, qu'il y a des nouvelles incontournables que toutes les plateformes doivent traiter (C-1). Une autre gestionnaire se réjouit du fait que « plutôt que tout le monde coure après les mêmes invités, là on va faire un seul appel, par exemple à la ministre, un seul appel pour tous » (G-3). Or un seul appel pour tous signifie les mêmes clips pour toutes les plateformes. Comment alors éviter l'uniformisation des contenus?

#### 4.1.5. Déni de culture

Un autre paradoxe est lié aux méthodes journalistiques. Des cadres et des gestionnaires disent que rapporter, travailler sur un dossier, qu'il soit pour la radio ou la télé, c'est la même chose à la base. Mais pour la plupart des artisans, c'est le contraire. Les grammaires sont différentes, la cueillette est différente, la façon de raconter est

différente, les besoins en clips, en sons, en images sont très différents d'un média à l'autre. La radio se distingue beaucoup au moment de la cueillette et en amont : confidences, absence d'artifices, intimité, légèreté, possibilité de vivre des expériences uniques, etc.

Une cadre croit que c'est « possible d'être excellent sur toutes les plateformes. De fabriquer des "bijoux" de reportage télé et radio » (C-3). Un cadre dit que non, « ce n'est pas possible, mais ce n'est pas grave, il faut faire des concessions sur la qualité » (C-4). Un autre gestionnaire tranche la question : « C'est sûr que des gens sont plus forts en télé, d'autres à la radio parce qu'il n'y a pas de souci de l'image, chacun a ses forces, mais la réalité du travail maintenant est multiforme » (C-5). La réalité multiforme se heurte à la réalité des particularités des médias, mais selon lui, ce n'est pas un frein à l'intégration.

Un cadre réconcilie ces deux réalités. Il admet que les façons de travailler sont différentes en radio et en télé. Il prévoit que les journalistes auront besoin d'aide pour s'adapter. Il affirme qu'à la suite de l'intégration, « [un] journaliste radio va toujours avoir plus de facilité à lécher son produit radio parce qu'il le maîtrise bien. C'est pour ça que quand il va faire de la télé, il va être encadré par un réalisateur, ou par le pupitre ou par les *vetteurs*. À l'inverse, les gens de télé pensent que la radio c'est facile. Quand on leur dit que leur reportage radio est plate, ils réalisent que c'est plus complexe que ce qu'ils pensaient. Donc il faut les encadrer aussi » (C-5). Mais quel sera l'encadrement offert si certains nient l'importance des différences culturelles ?

#### 4.1.6. Garder sa majeure en multiplateformant

La liste des paradoxes se poursuit : les cadres répètent que « les journalistes en poste gardent leur majeure radio, télé ou Web ». Cela signifie que même avec l'intégration, un journaliste radio fait d'abord de la radio, un journaliste télé fait d'abord de la télé, et un journaliste Web fait d'abord du Web. Mais la liste des exceptions à cette règle s'allonge au fil des réunions et des planifications du fonctionnement de l'intégration : « [...] les journalistes en poste gardent leur majeure sauf pour les exclusivités et les enquêtes, sauf pour le matériel des modules spécialisés, sauf pour les réactions et certaines cueillettes » ; « Les journalistes gardent leur majeure mais ils doivent développer le réflexe d'alimenter le Web » ; « On s'en va vers un monde où tout le monde fera un peu de tout » (Réunion-2). Ou, « Un jour, tous seront multiplateformes, c'est vers ça qu'on s'en va » ; « Maintenant vous avez des clients à servir, vous ne travaillez plus pour un média spécifique » (Réunion-8). Les journalistes gardent leur majeure, mais est-ce que cela deviendra de plus en plus symbolique ?

#### 4.1.7. Autonomie contrôlée

Les cadres demandent aux journalistes de « porter » leurs histoires (Réunions-10, 20), de s'assurer eux-mêmes du respect des différentes personnalités des médias, de choisir la meilleure façon de développer un reportage. Comme le dit une cadre : « Ce

sont les artisans qui ont le fardeau sur les épaules. Ils ont à assumer la personnalité de leur média » (C-8). Les cadres veulent aussi que les journalistes développent des réflexes multiplateformes. Qu'ils décident « mon histoire aujourd'hui, je l'envoie sur Twitter, puis j'envoie une entrevue radio et je vais préparer mon reportage télé » (C-9). Mais les journalistes ont l'impression d'avoir de moins en moins d'espace d'autonomie pour faire leur travail. Des représentants syndicaux disent aux patrons : « Vous intégrez les opérations de cueillette radio-télé-Web [alors que] c'est la cueillette qui fait la diversité. Là, vous développez un modèle de contrôle » (Réunion-17).

Des journalistes voient aussi moins d'autonomie dans le fait qu'il y aura plus de *vetteurs*, que le *vetting* devient plus institutionnalisé. À cela s'ajoute le fait qu'ils ne répondront plus directement eux-mêmes aux multiples demandes des émissions lors de diffusion importante. C'est l'affectateur K qui va « gérer le trafic » et les demandes des « clients. » C'est aussi lui qui va extraire des *teasers* pour les différents clients. Cela représente un bon coup de main aux journalistes, mais, en même temps, ceux-ci cèdent leur pouvoir, leur autonomie. Peuvent-ils vraiment « porter » leur histoire s'ils délèguent une partie de leur travail à d'autres ?

Par ailleurs, partager la tâche avec un autre journaliste, échanger les entrevues, entraîne aussi une perte de contrôle sur le reportage, une baisse de l'autonomie journalistique. Une journaliste émet des critiques : « Le contrôle est exercé par un plus petit nombre de personnes qui décident des priorités. Il y a beaucoup de pression sur les journalistes et d'ingérence dans le travail. Notre travail est de plus en plus vide de sens. L'intégration, c'est le rétrécissement de l'autonomie professionnelle » (Réunion-11). Les journalistes préfèrent être maîtres de toutes les étapes de production de leur reportage plutôt que de partager les tâches. Et ils veulent plus d'autonomie réelle plutôt que d'avoir à répondre à des commandes de clients.

#### 4.1.8. Des jeunes multiplateformes à leur corps défendant

Des artisans et des cadres sont convaincus que les jeunes journalistes « veulent faire du multiplateforme ». Ils sont formés pour ça et seraient prêts à embrasser cette nouvelle réalité. Or ce n'est pas ce qui ressort de l'assemblée générale du syndicat, où il y a peu de membres présents, mais beaucoup de jeunes journalistes et de nouveaux animateurs. Ceux qui s'expriment sont en désaccord avec l'intégration. Ils font remarquer qu'« on passe par les jeunes pour faire ça », sans leur demander leur avis. Ils disent que c'est plus facile de s'opposer ouvertement à l'intégration si on a un statut permanent plutôt que temporaire. Les jeunes présents sont surtout des temporaires. Certains précisent : « [En début de carrière,] je suis déchiré entre mon désir de me réaliser, qui m'oblige à dire oui au multiplateforme, et ma solidarité syndicale. » Ils lient la solidarité syndicale à une remise en question du travail multiplateforme. Ils demandent l'aide du syndicat, car ils ne se sentent pas capables de dire non au multiplateforme ou d'imposer leurs limites (Réunion-11).

Singer a aussi constaté cela chez des jeunes journalistes. Ils ont un rêve, se projettent dans l'avenir comme animateur télé, et se retrouvent à faire trente-six métiers de journalistes auxquels ils n'ont pas rêvé et pour lesquels ils ne sont pas bien préparés : « *All my life I dreamed of being a news anchor in a television news station. I worked hard, got into a good program, and now I am on a team that does a half dozen things I'm not interested in* » (Singer, 2004b, p. 840). Même constat à la BBC, où les nouveaux journalistes ont l'impression d'apprendre un peu de tout sans jamais pouvoir devenir des spécialistes (Cottle et Ashton, 1999). Les jeunes journalistes travaillent sur des plateformes multiples parce qu'ils n'ont pas le choix. Mais ils n'adhèrent pas nécessairement à la logique multiplateforme.

#### 4.1.9. Mesures d'économie

À la liste des paradoxes s'ajoutent les contradictions sur les justifications de l'intégration. Les cadres répètent que l'intégration ne se fait pas pour des raisons économiques. Une cadre dit notamment :

Au début je me suis dit, est-ce que l'intégration va se traduire par moins de monde ? Finalement je suis convaincue que non, parce que le Web, c'est nouveau et y'a pas assez de monde pour les ambitions qu'on a pour ce nouveau média. Un monstre à trois têtes, ça demande plus de monde. L'intégration ne supprimera pas d'emplois (C-8).

Un autre cadre affirme que l'intégration n'est pas une mesure d'économie. Mais, dans le même souffle, il donne un exemple de ce que permettra l'intégration, insistant sur les économies à réaliser : « En ce moment, un journaliste télé reçoit une affectation. Il part avec un caméraman payé 86 000 \$ par année, avec une caméra qui vaut 86 000 \$. Ils partent dans un camion qui a besoin d'essence, et s'en vont couvrir. Que le sujet soit secondaire c'est la même pratique. Avec l'intégration, ça pourrait être un seul journaliste, radio, qui va couvrir pour les deux médias avec un caméraman » (C-4).

Ce qui fait dire à tous les journalistes, sauf deux, que l'intégration vient de raisons économiques : « Derrière le beau discours de "rayonner sur toutes les plateformes", l'intégration, c'est pour supprimer des postes » (J-11) ; « L'intégration, c'est pour faire des économies » (J-4) ; « L'intérêt public perd au profit d'intérêts financiers » (Réunion-11) ; « Selon moi, c'est un virage économique : plan de compression, plan de surcharge » (Réunion-11) ; « L'intégration, c'est pour sauver de l'argent. À la base, il y a des impératifs économiques. Moins de monde va faire plus de choses. C'est aussi nécessaire que ça » (J-7) ; « L'intégration, c'est notamment pour des raisons économiques. Il y a trop de duplication. Mais c'est pas sûr qu'il y ait de réelles économies à faire » (G-3) ; « L'intégration, c'est du *downsizing* » (G-6).

À la BBC aussi cette contradiction a été observée. La direction a justifié l'intégration en disant que les avancées technologiques allaient faciliter le travail. Après de longues discussions avec des journalistes multimédias sur les avantages de l'intégration, Cottle et Ashton ont constaté que les compressions de personnel et les économies anticipées faisaient partie des justifications tacites de l'intégration. Ils soulignent les justifications contradictoires de l'intégration, les paradoxes : « *This is perhaps not surprising given the contradictory corporate aims embedded within it* » (Cottle et Ashton, 1999, p. 38). L'intégration porte en elle des visées opposées, notamment celles d'alimenter plus de plateformes tout en réalisant des économies.

#### 4.1.10. Développements ou freins technologiques ?

Un autre paradoxe est lié à la technologie. L'intégration se fait maintenant – plutôt qu'avant – parce que c'est « plus facile de faire vite avec la nouvelle technologie », selon une cadre (C-3). Mais les systèmes informatiques ne se parlent pas : « Quand on est à la télé, et qu'on veut faire un reportage à la radio, on n'a pas les mêmes plateformes numériques. C'est infernal », dit un journaliste (J-2). Pour travailler le son venant d'une cassette télé, il faut transférer le contenu de la cassette télé dans les studios radio. C'est une perte de temps et d'énergie pour les journalistes radio, comme le rappelle un journaliste : « Prendre le son de la télé, c'est compliqué, on ne peut pas diffuser directement le son télé, il faut convertir, aller voir un technicien, dans le studio principal qui est toujours occupé ! » (J-3).

Par ailleurs, le traitement du contenu pour le Web est très lent. Il faut une heure de délai entre la diffusion d'un sujet à la radio ou à la télé et la mise en ligne, qui se fait de façon rigide. Une artisane du Web raconte :

Nous, on a des outils qui formatent ce qu'on fait pour un texte dans des paramètres précis. Tu peux mettre une photo à droite, ou à gauche, c'est assez déterminé. Si je veux changer les paramètres, être pleine page, j'ai besoin d'un développeur. On n'a pas de développeur avec nous, ils sont au huitième étage alors que nous sommes au rez-de-chaussée. Ils travaillent pour la radio générale, la télé générale, des projets comme *Mère indigne*, etc. Donc on n'a pas d'outils. Pas de développeur sur place (G-1).

Une des justifications à l'intégration, la technologie, est en même temps, en fait, un frein à l'intégration. L'ethnographe Jody Brannon a fait la même observation en 2008 dans trois entreprises de presse américaines (*USA Today*, ABC News et NPR). Elle cite une rédactrice en chef d'ABC News qui se plaint de la perte de temps et d'énergie liée à la gestion des problèmes technologiques : « *We have two teams of people who do nothing but deal with technical problems. That's an unfortunate waste of resources* » (Brannon, 2008 ; p. 110).

#### 4.1.11. Se rapprocher de l'un en s'éloignant de l'autre

Un autre paradoxe est lié à l'organisation spatiale et aux installations : les cadres insistent sur l'importance de la proximité physique pour justifier l'intégration, le regroupement des équipes de journalistes. Mais le déménagement de l'équipe des nouvelles radio laisse derrière les équipes d'actualités radio *Désautels* et *Maisonnette en direct*. Les actualités radio restent dans les locaux actuels de l'information radio, se retrouvant loin des nouvelles, de l'action. Une gestionnaire explique : « On fait l'intégration avec un bâtiment déjà construit. On a un problème d'espace. On va éventuellement rapprocher les actualités radio. Il y aura un couloir entre les deux salles... Mais c'est la vie, c'est la réalité, on fait avec ce qu'on a ». Elle admet : « Des messages envoyés par ordinateur, ce n'est jamais aussi direct. Ça n'a pas la même intensité. On ne peut pas s'écrier "hey ça s'en vient!!" Ce n'est jamais aussi rapide. Juste quand on entre dans une salle de nouvelles on sent l'effervescence. Donc, oui, la proximité est essentielle » (C-8). Ainsi, même si elle est essentielle, certaines équipes ne pourront pas profiter de cette proximité. De plus, les reporters radio et télé sont loin de l'affectation et des secrétaires de rédaction. Il y a 75 pas à franchir pour le journaliste qui veut parler à un affectataire ; 82 pour le journaliste qui veut se rendre jusqu'au premier studio radio. « Ça va être plus l'ordinateur et le téléphone, maintenant, plutôt que la tradition verbale » (C-8).

#### 4.1.12. Force de frappe, erreur amplifiée et dilution

Autre paradoxe : l'intégration sert à avoir plus d'impact, plus de force de frappe. Or cette force de frappe fait parfois peur : se tromper sur trois plateformes, ça fait très mal. Un journaliste confie : « Je viens de finir d'écrire mon topo. Je le relis en me disant, "les gens que j'attaque, y vont-tu me coincer là-dessus ? Ou là-dessus ?" J'aurais pas le goût de me tromper sur trois plateformes. J'y ai beaucoup réfléchi puis je me dis : "eh, câline, faut pas se tromper" ! » (J-3). Selon lui, l'erreur sur une seule plateforme est plus facile à gérer qu'une erreur étalée sur toutes les plateformes. La force de frappe a sa contrepartie : l'amplification d'une erreur.

Par ailleurs, l'intégration des actualités et des nouvelles a parfois comme conséquence d'égrener le contenu de l'émission *Enquête* dans les nouvelles. Plutôt que d'intensifier la force des reportages, cela diminue leur impact à cause de leur répétition. D'autres artisans croient que la multiplication de la même nouvelle sur toutes les plateformes, cela fait « réchauffé » plutôt que d'avoir de la force. Cela donne l'impression que Radio-Canada manque de nouvelles fraîches et étale un même contenu partout.

#### 4.1.13. Partage ou rétention d'information ?

Avant-dernier paradoxe : selon des artisans et des cadres, l'intégration va permettre le partage des expertises et des carnets d'adresse. Mais lors de réunions d'explication sur l'intégration, des journalistes posent des questions sur la façon de « barrer leurs

textes » pour qu'eux seuls les voient. Des chercheurs demandent s'il sera possible de conserver des numéros de téléphone confidentiels (Réunion-5). Le partage ne suit donc pas nécessairement l'intégration des équipes, une attitude observée dans d'autres entreprises de presse. Des journalistes disent avoir parfois besoin de cacher de l'information stratégique. Ils oscillent entre « l'idéologie institutionnelle » imposant la production multiplateforme ouverte et leur désir de présenter certains reportages comme leur exclusivité. Leur carrière peut en dépendre (Puijk, 2008, p. 36).

#### 4.1.14. Embrasser la clip formatée pour permettre l'enquête

Dernier paradoxe : l'intégration doit permettre aux journalistes de moins dépendre des relations publiques alors que le travail multiplateforme accroît le besoin de clips formatés, qui viennent souvent des relations publiques. Ce qui signifie, comme on l'a vu précédemment, que ce sont les relations publiques qui vont permettre un meilleur journalisme à la suite de l'intégration. Celle-ci pourrait donner un nouveau souffle au journalisme d'enquête et d'exclusivité grâce aux relations publiques. Cela signifie deux types de journalistes, une hiérarchie entre les « multiplateformeurs de clips » et les « multiplateformeurs d'enquête ». Ou alors une alternance entre les divers types de journalisme et de journalistes : à certains moments, les journalistes seront de « bons soldats fournissant du contenu pour toutes les plateformes » et, à d'autres moments, des « reporters dénicheurs de scandales. »

C'est en quelque sorte ce que remarque Ursell, qui s'intéresse au travail journalistique multiplateforme. Certains journalistes deviennent des entrepreneurs de contenu pendant que d'autres deviennent simplement des extensions de l'ordinateur : « *enskillling some as "entrepreneurial editors" but deskilling others to the status of machine hands and extensions of the computer* » (Ursell, 2001, p. 177).

Klinenberg note aussi cette hiérarchie dans une entreprise intégrée qu'il a étudiée. Il parle de reporters élite ayant du temps à consacrer à des projets spéciaux, travaillant en parallèle avec des journalistes responsables du quotidien : « *With elite reporters given ample time to do large projects and a large staff of second-tier journalists responsible for much of the daily workload* » (Klinenberg, 2005, p. 56). Les reporters du quotidien font plus de journalisme « institutionnel » et se tournent plus vers des porte-parole, constate Klinenberg (*Ibid.*, p. 57). C'est ce qui se passe aussi du côté du contenu culturel, selon Bouquillion. Ce dernier a étudié l'effet des mouvements de concentration et de convergence. Il relève effectivement deux types de contenus produits, à l'opposé l'un de l'autre : « Un pôle de contenus *premium* et un pôle de contenus produits à faibles coûts. [...] Il est donc vrai que jamais autant de contenus n'ont été produits, mais il s'agit de contenus extrêmement différents quant à leurs modes et coûts de production » (Bouquillion, 2009, p. 62). Il ajoute que les contenus ne sont pas tous fournis par des journalistes, qu'il y a maintenant différents joueurs, notamment « des industriels de la communication » qui s'occupent de contenu informationnel.

## 4.2 | DE L'ASYMÉTRIE À LA FRAGMENTATION

Précède

Des théoriciens et des chercheurs permettent de comprendre les paradoxes de l'intégration. Leurs outils d'interprétation n'effacent pas les paradoxes mais les rendent concevables. Voici les explications de Chantal Francoeur :

**NARRATION**

Deux approches éclairent les paradoxes de l'intégration. La première fait état des répertoires interprétatifs. Les répertoires sont liés aux expériences de vie et aux différentes identités d'un journaliste. En puisant dans ses répertoires interprétatifs variés, un journaliste peut, dans une même phrase, offrir plusieurs significations à un événement, un geste ou un fait.

L'autre approche réconcilie les paradoxes de l'intégration grâce à un point de systématisation. Le point de systématisation est une affirmation, un raisonnement, une prémisse centrale qui permet au discours de l'intégration de rayonner dans toutes les directions. À Radio-Canada, le point de systématisation des paradoxes de l'intégration vient d'une phrase prononcée par le grand patron de l'information :

CLIP patron

Ici, l'intégration est asymétrique, souple, selon une logique propre à chaque domaine.

**NARRATION**

Cette explication devient le point d'ancrage des incompatibilités de l'intégration.

Deux autres points de systématisation se manifestent dans l'intégration radio-canadienne. Ce sont la priorité donnée à la télé et la fragmentation de la pratique journalistique.

Chantal Francoeur, Radio-Canada, Montréal.

Comment réconcilier ces tout-et-son-contre de l'intégration ? Un cadre radio-canadien dit : « On n'est pas en train de dire au journaliste, tu pars avec ton minidisque, un caméraman, *by the way*, tu nous envoies un texte via ton cell. C'est pas ça » (C-5). Mais qu'est-ce que c'est alors ? Une autre cadre affirme : « Ce que ça va donner, je ne le sais pas. Je ne le sais pas. Laissons les gens travailler, s'approprier, après on saura » (C-1). Comme l'expose le topo du début de chapitre, deux approches éclairent les paradoxes de l'intégration. La première, née de l'ethnographie et des interviews de participants, étudie les « répertoires interprétatifs » des gens.

L'étude des répertoires interprétatifs reconnaît qu'une personne peut puiser dans plusieurs expériences, dans plusieurs identités pour parler d'un sujet (Hermes, 1995). Quand on utilise le modèle de répertoires interprétatifs pour comprendre les paradoxes de l'intégration à Radio-Canada, on fait les constats suivants : l'équipe chargée d'implanter l'intégration radio-canadienne est composée presque uniquement de journalistes. Le patron de l'information et tous ses collègues cadres, gestionnaires, affectateurs ont tous déjà travaillé « sur le plancher » d'une salle de nouvelles et « sur le terrain », sauf deux d'entre eux. Cela ravive la question : comment réconcilier les paradoxes, les tout-et-son-contraire de l'intégration ? Si tout le monde est journaliste, pourquoi chacun a son discours sur l'intégration, pourquoi certains se contredisent dans une même phrase ou dans une même explication ? C'est parce que chacun va chercher des réponses dans des répertoires interprétatifs différents, parfois dans une même phrase. Car les journalistes sont des journalistes, mais aussi des journalistes radio, télé, Web, des journalistes radio-canadiens, des journalistes affectateurs, des journalistes rédacteurs en chef, des journalistes directeurs de services, des journalistes qui travaillent pour enrichir le débat public et la démocratie, des journalistes préoccupés par leur carrière. Des journalistes qui à la fois craignent les répercussions de l'intégration, mais l'anticipent avec excitation. Selon la question posée, ces différents répertoires vont émerger, ou vont être utilisés : « *I see repertoires as a storehouse of possible understandings, legitimations and evaluations that can be brought to bear on any number of subjects* » (*Ibid.*, p. 204). Davis parle quant à lui de différentes identités sociales, assumées par une même personne et alimentant différentes perspectives sur un même sujet. Il explique que la base de connaissances dans laquelle les interviewés puisent peut changer sensiblement pendant une entrevue, selon les identités sociales adoptées par la personne : « *The knowledge base on which interviewees draw may shift significantly within the course of an interview as they adopt different social identities and respond from these various perspectives* » (Davis, 2002, p. 115).

Vus sous cet angle, les paradoxes de l'intégration sont plus compréhensibles. Les différentes réflexions, idées, conceptions de l'intégration peuvent coexister en même temps. C'est ce que permet l'analyse des répertoires interprétatifs. Ils aident à comprendre comment la culture radio-canadienne s'organise : autour d'une intégration interprétée différemment, selon les manteaux journalistiques portés. Hermes dit que les répertoires interprétatifs sont un outil pour « dépecer » l'organisation d'une culture : « *A tool that helps to lay bare what underlying structures of meaning look like and thus to explain how culture as a whole is organized* » (Hermes, 1995, p. 26). Les journalistes ont plusieurs besaces dans lesquelles puiser pour mettre de la viande sur le squelette de l'intégration. Quand une explication ne convient pas, ils en choisissent une autre, selon les moments.

La deuxième approche éclairant les paradoxes de l'intégration vient de l'analyse des discours. Il s'agit de reconnaître que les points d'incompatibilité du discours sur l'intégration – les paradoxes – sont liés par un centre, un point de systématisation

(Foucault, 1969). Une justification clé, énoncée par le patron de l'information, Alain Saulnier, fournit ce premier point de systématisation : « Ici, l'intégration est asymétrique, souple, selon une logique propre à chaque domaine. » Cette phrase clé permet de réconcilier les contradictions ou les paradoxes des discours sur l'intégration. Toutes sortes d'objets, d'énonciations et de concepts liés à l'intégration peuvent naître grâce aux mots *asymétrique*, *souple* et *logique propre*. Asymétrique, souple et logique propre sont les point de systématisation et les points de diffraction possibles du discours sur l'intégration. L'intégration radio-canadienne est pleine de paradoxes parce qu'elle s'applique de façon asymétrique, souple, selon une logique propre à chaque domaine journalistique. Un autre cadre utilise le même mot, *souple* : « Faut que ce soit souple, l'intégration. On s'adapte, on réagit selon les sujets » (C-8).

Il existe un autre point de systématisation des discours sur l'intégration radio-canadienne. Un point de systématisation controversé et contesté, mais qui ressort clairement des interviews, des observations terrain et de l'organisation de l'intégration : l'intégration s'organise autour de la télé et des besoins de la télé. Cette perception est contestée, mais le fait est qu'il y a une soumission obligée à la télé, aux images, aux exigences de ce média lourd. Toute la vie de l'intégration tourne autour du point de systématisation télévisuel. Cette perception régule l'approche des journalistes vers eux-mêmes, vers les autres, vers l'environnement (Anderson, 2003). Le manque d'expérience télé est un poids à traîner pour certains journalistes, un frein à leur carrière. Les journalistes télé sont déjà plus des « journalistes radio-canadiens » que les journalistes radio ou les journalistes Web. Ils ont une longueur d'avance parce qu'ils connaissent les rouages de production, les routines du CDI, le vocabulaire et la culture télé. Ils ont plus de pouvoir face à l'intégration. De plus, l'environnement prévu de l'intégration accentue la perception de soumission à la télé. Le CDI est un centre prestigieux et neuf, mais qui a toujours été associé à la télé. C'est un grand centre, comportant des divisions qui peuvent facilement faire perdre le sens de l'orientation des nouveaux. « Perdus au CDI » n'est pas qu'une métaphore pour certains journalistes radio ou Web qui empruntent les escaliers ou les corridors entourant le CDI. Le centre en impose aussi parce qu'il accueille plusieurs plateaux de télé permanents, avec leur éclairage éblouissant. Et quand une équipe télé est en ondes sur ces plateaux du CDI, il faut éviter de la distraire, de faire du bruit. Ce silence imposé fait que les artisans sont toujours en mode « autosurveillance ». Le mode autosurveillance est intensifié par la mezzanine, où sont regroupés les bureaux des patrons : elle ressemble à un poste d'observation. Que les artisans sur le plancher soient observés vraiment ou pas, qu'ils se sentent observés ou pas, ils ne peuvent pas se soustraire à la surveillance, si bien qu'on peut croire qu'ils s'auto-disciplinent, comme les prisonniers du panoptique de Bentham (Foucault, 1993).

Enfin, le dernier point de systématisation des discours sur l'intégration est la multiplication des fragmentations : plus de réunions auront lieu chaque jour dans la salle des nouvelles, mais aucune ne prévoit la participation de journalistes. Les journalistes seront détachés des décisions qui les touchent. Première fragmentation. De plus, les « commandes » des différents « clients » seront livrées par des personnes qui seront responsables de la cueillette, mais pas de la diffusion. Les journalistes vont se retrouver pris entre ces deux énormes machines. Deuxième fragmentation. Ayant des clients à servir, détachés de ces clients à servir, les journalistes devront faire preuve de plus de discipline, respecter des façons de fonctionner plus officielles, compartimentées, par opposition à un fonctionnement « organique ». Troisième fragmentation. Le *vetting* devient systématisé, laissant entrevoir des débats difficiles entre les *vetteurs* assis dans la salle et les journalistes terrain. Quatrième fragmentation. Par ailleurs, les journalistes vont travailler plus souvent avec du matériel cueilli par quelqu'un d'autre, alors qu'ils préfèrent être témoins directs et avoir le contrôle sur leur cueillette. Cinquième fragmentation. Les journalistes devront faire des concessions sur la qualité de leur travail alors que ne jamais être satisfait de la qualité de son travail mène à un découragement, une dispersion de soi. Sixième fragmentation. La nature même du journalisme multiplateforme est un travail fragmenté. Pour créer des reportages pour chacune des plateformes, les journalistes doivent fragmenter leurs méthodes et même, comme certains le disent, leurs cerveaux. Septième fragmentation. L'identité des journalistes se fragmente aussi. L'essence d'un journaliste radio-canadien multiplateforme est une identité fragmentée quand on la compare à l'identité de journaliste radio, télé ou Web. Huitième fragmentation. Les journalistes veulent se libérer des relations publiques pour faire plus de journalisme d'enquête. Pour ce faire, ils devront probablement utiliser plus de clips façonnées par les relations publiques. Neuvième fragmentation. Le Web est une des justifications de l'intégration, mais la place du Web n'est pas claire. Dixième fragmentation.

On le voit, l'intégration produit des fragmentations sur plusieurs plans. Même si elle est décrite comme « la fin du travail en silos », l'intégration représente plutôt une multifragmentation. Curieusement, la fragmentation constitue un des points de systématisation de l'intégration. Deux auteurs peuvent aider à la compréhension du phénomène. Gingras utilise le terme *fragmentation* pour discuter des styles politico-médiatiques contemporains. Même si elle vise précisément les rapports entre les journalistes et les politiciens, une partie de sa réflexion peut s'appliquer ici. Elle écrit : « La fragmentation permet une grande efficacité – en matière de temps et de production – dans le traitement de l'information. » Mais, ajoute-t-elle, la fragmentation empêche d'aller en profondeur dans un reportage : « La fragmentation empêche de comprendre l'idéologie d'un parti ou d'un gouvernement, ses orientations générales, ses priorités et son électorat cible » (Gingras, 2006, p. 77). Une production plus rapide mais plus en surface, voilà l'effet de la fragmentation.

McKercher parle quant à elle de déprofessionnalisation des travailleurs des médias, « *deskilling* » (McKercher, 2002, p. 13). Les travailleurs des médias perdent une partie de leur expertise, conséquence de la fragmentation selon elle.

Ainsi, les journalistes radio-canadiens voient leur identité et leurs méthodes de travail fragmentées par l'intégration. Cette fragmentation sur plusieurs plans pourrait aussi changer les reportages. Les nouvelles et les reportages subiront les conséquences des multiples fragmentations si on se fie aux remarques de Gingras et McKercher.



## *Chapitre 5*

# LE GLOBAL ET LE LOCAL

L'étude des discours radio-canadiens sur l'intégration, doublée d'une ethnographie des salles de nouvelles de l'institution, ont permis d'illustrer la discipline de l'intégration, son pouvoir, son pouvoir de créer des sujets, des objets, des façons de penser et d'agir. Nous allons maintenant explorer le contexte général de l'intégration radio-canadienne, les conditions dans lesquelles elle a pris naissance.

### 5.1 | LA CONVERGENCE, DISCOURS MÉDIATIQUE GLOBAL DOMINANT

Précède

Les mouvements de convergence des médias s'intensifient. Ce modèle de fonctionnement des entreprises de presse semble s'imposer. Les explications de Chantal Francoeur :

NARRATION

La convergence est un processus généralisé dans le monde des médias. Selon la chercheuse Jane B. Singer, peu d'entreprises de presse y échappent :



CLIP chercheure

Maintenant, presque toutes les salles de nouvelles dans le monde développé fabriquent du contenu pour un média traditionnel et un site Web affilié<sup>1</sup>.

**NARRATION**

Selon un autre chercheur, Marc-François Bernier, la convergence est la suite logique de la concentration des médias :

CLIP chercheur

La convergence des médias est largement tributaire d'un état de concentration de la propriété des entreprises de presse<sup>2</sup>.

**NARRATION**

Des mouvements culturels expliquent aussi la convergence. Les entreprises de presse se plient aux nouvelles habitudes de consommation des médias. En pratiquant la convergence, elles peuvent atteindre les auditeurs-téléspectateurs-internautes peu importe où ils se trouvent. Elles peuvent ensuite mieux les vendre aux annonceurs.

Chantal Francoeur, Radio-Canada, Montréal.

L'intégration des équipes journalistiques à Radio-Canada nécessite une mise en contexte, mise en contexte qui commence avec le mot *convergence*, mouvement général dans le monde des médias dans lequel s'inscrit l'intégration. Quel est ce mouvement, quelles sont ses justifications, comment les entreprises de presse imposent-elles la convergence, comment se l'approprient-elles, comment la vivent-elles? Les réponses à ces questions seront explorées dans les lignes qui suivent.

La convergence est le mot d'ordre dans l'industrie des médias depuis les années 1990 (Bernier, 2008; Mitchelstein et Boczkowski, 2009; Puijk, 2008; Quinn, 2006; Winseck, 1998). La convergence est le *buzzword*, pour reprendre l'expression de Brooks et Pinson (2009, p. 5). Mosco dit du mot *convergence* qu'il est sacré (cité dans Winseck, 1998, p. xix). Ce *buzzword* sacré comprend plusieurs réalités, c'est un *buzzword* sacré polysémique (George, 2010).

L'illustration la plus simple de la convergence est un mouvement perpétuel de contraction-extension, extension-contraction : auditoire éparpillé-auditoire regroupé ; dilution des revenus médiatiques-consolidation des revenus médiatiques ; groupe important de journalistes unimédias-groupe restreint de journalistes multiplateformes ; étapes de production/réception séparées-étapes de production/réception fusionnées ; réglementation-déréglementation ; multiplicité des points de vue-homogénéisation des points de vue ; multiplicité des propriétaires de médias-réduction du nombre de joueurs médiatiques ; organisation souple du travail-travail discipliné ; travail en silos-travail d'équipe ; rétention d'information-partage

1 Singer, 2008, p. 157 ; notre traduction.

2. Bernier, 2008, p. 37.

d'information, etc. Le mouvement de contraction ou d'extension fait chaque fois subir une métamorphose à ce qui est contracté ou étendu. Une transformation, une adaptation, une mutation se produisent dans chacune de ces contraction-extension-contraction. Ainsi, chaque extension ou contraction n'est pas l'exact contraire du mouvement précédent, mais une transmutation. Par exemple, un journaliste unimédia qui devient journaliste multimédia devient aussi un journaliste-éditeur-technicien multimédia (Cawley, 2008, p. 47).

Un bon point de départ pour comprendre la convergence dans le monde médiatique est de se pencher sur la segmentation des auditoires. Les citoyens-consommateurs ont accès à des sources d'information variées en raison de la multiplication des chaînes. De plus, les informations sont accessibles sur plusieurs plateformes : radio, télé, presse écrite, en ligne, etc. Face à cette diversité, les citoyens-consommateurs butinent, se promènent, changent de sources, sont infidèles. Ils sont devenus « agnostiques », selon l'expression du président du *Tampa Tribune*, Gil Thelen : « *Convergence is the appropriate business and journalistic response to our customers' increasingly agnostic media usage* » (cité dans Lawson-Borders, 2006, p. 100). En effet, pour regrouper ces citoyens-consommateurs ou pour les rattraper peu importe où ils sont, les entreprises de presse utilisent la convergence : elles distribuent la même information sur de multiples plateformes par l'intermédiaire des sources variées dont elles sont l'unique propriétaire. Ainsi, peu importe où les citoyens-consommateurs vont chercher leur information, ils restent toujours dans le filet d'une seule entreprise médiatique ou de très peu d'entreprises médiatiques. L'idée est de garder les publics, qu'ils demeurent fidèles et n'aillent pas voir ailleurs, même quand ils *ont l'impression* d'aller ailleurs<sup>3</sup> (Bernier, 2008 ; Bird, 2009). Jennifer McGuire, de la CBC, affirme que les gens choisissent maintenant où, quand et comment ils s'informent. Il faut s'adapter : « *Audience leads, we adapt* » (McGuire, 2010). Arthur Sulzberger Jr., du *New York Times*, offre une image intéressante pour décrire cette réalité. Il dit que si les gens veulent l'information projetée directement dans leur tête, il va créer une édition pour le cortex cérébral : « *If people want information beamed directly into their minds, we will create a cerebral cortex edition* » (cité dans Quinn, 2005b, p. 44). En créant une édition pour le cortex cérébral, les entreprises de presse s'adaptent, mais elles veulent surtout capturer le cerveau des gens et le garder, s'assurer que ce cerveau ne soit pas exposé au contenu d'un compétiteur. En se pliant aux habitudes agnostiques des citoyens-consommateurs, les entreprises de presse retrouvent les citoyens-consommateurs peu importe où ils se trouvent.

---

3. Le phénomène n'est pas nouveau. Dans les années 1920 et 1930, les journaux ont investi dans des radios pour vaincre la compétition dans les marchés d'information et utiliser la radio pour faire la promotion des journaux. Skinner et Gasher (2005) racontent qu'en 1929, 11 radios canadiennes étaient la propriété de journaux. À la fin des années 1930, plus du tiers des radios privées avaient des partenariats de propriété avec des journaux. Au Québec, *La Presse* a fondé CKAC et *Le Soleil*, CKCI.

Un autre angle pour comprendre la convergence est de parler de déterminisme technologique. L'ordinateur, la télévision et les télécommunications convergent depuis la numérisation. Les textes écrits, les photos, les contenus audio et vidéo ont tous le même langage numérique. Ils peuvent tous être intégrés sur le Web (Boczkowski et Ferris, 2005 ; Brooks et Pinson, 2009), être édités de la même façon et rangés de la même façon sur un disque dur (McKercher, 2002). Les entreprises médiatiques peuvent donc offrir en un seul paquet et livrer au moyen d'un seul système des émissions de télévision, des journaux et le téléphone. Les contenus médiatiques autrefois disparates convergent sur le Web.

Les nouvelles technologies fusionnent aussi des mouvements auparavant séparés : la production, la distribution et la réception des courants numériques écrits, audio et vidéo. Les moyens d'expression, de communication et d'expérience peuvent tous avoir lieu sur le Web (Sparks, Young *et al.*, 2006). Winseck décrit cela comme une magie liée aux nouvelles technologies (Winseck; 1998, p. xix).

Par ailleurs, le modèle économique de la convergence est attrayant. Il permet de distribuer plus de nouvelles sur plus de plateformes pour le même coût. Ou, comme on l'a vu ci-dessus, de réutiliser le même contenu sur toutes les plateformes. Cela signifie une hausse de la productivité pour les entreprises de presse (Killebrew, 2005 ; Lawson-Borders, 2006 ; McKercher, 2002 ; Ursell, 2001). Ce qui se passe au *Washington Post* est un bon exemple. La convergence a permis d'éliminer 220 emplois en fusionnant deux salles de nouvelles. Les journalistes de l'écrit et les journalistes du Web ont été regroupés en une seule équipe. Le nombre de postes est passé de 800 à 580 (Heald, 2010). La déréglementation dans le secteur des médias a suivi, puis facilité ce mouvement de convergence économique (Bernier, 2008 ; Edge, 2009 ; Singer, 2004a ; Sparks, Young *et al.*, 2006).

Ainsi, le mouvement de convergence est lié à une réalité réglementaire, une réalité économique, une réalité technologique et une réalité culturelle. Pour les critiques de la convergence, tous ces mouvements de contraction-expansion-contraction ont une logique dévastatrice pour le journalisme et les débats publics. En évoquant CanWest (maintenant Shaw Media), Quebecor Media, Rogers et BCE, Skinner et Gasher (2005) affirment que la convergence sert à regrouper tous les auditoires de tous les médias pour accroître les parts de marché, à réutiliser les contenus sur toutes les plateformes pour augmenter l'efficacité et pour intensifier leur pouvoir idéologique en réduisant la diversité et en étouffant les mouvements dissidents, et enfin, à empêcher de nouveaux concurrents d'entrer sur le marché. Autrement dit, pour les critiques de la convergence, la liberté d'expression et la pluralité des voix dans un système public de communication se transforment en liberté d'expression commerciale d'entreprises dans un système de communication privé où le public est un agrégat de consommateurs dont la liberté est de choisir dans les contenus offerts (McKercher, 2002 ; Skinner et Gasher, 2005 ; Sparks, Young *et al.*, 2006 ; Winseck, 1998). Selon ces critiques, les contenus proposés sont des contenus homogénéisés dont la finalité est d'alimenter l'obsession des profits plutôt que les débats publics

(Lawson-Borders, 2006). Les auteurs critiques de la convergence insistent aussi sur le fait que les préoccupations journalistiques en sont absentes : la justification de la convergence n'est pas d'améliorer le journalisme ou les reportages (Bernier, 2008 ; Boczkowski et Ferris, 2005 ; McKercher, 2002).

Dans un même ordre d'idées, Ursell parle de la convergence comme d'une exploitation des artisans des médias, qui les éloigne de leur mission principale de produire des nouvelles rigoureuses et pertinentes (Ursell, 2001). Quinn évoque des journalistes devenant des « inspecteurs Gadget » produisant pour le Web, la radio, la télé et le journal (Quinn, 2005a, p. 30). Brooks et Pinson proposent quant à eux l'image de journalistes devenant des « *jack-of-all-trades* », des personnes à tout faire (Brooks et Pinson, 2009, p. 348).

Pour les proconvergence, l'aspect positif de la convergence est le travail d'équipe, le partage, la synergie. Quinn a interviewé des gestionnaires de médias qui se réjouissent des bienfaits de la convergence. Par exemple, Howard Tyner, ex-vice-président-éditeur de Tribune Company à Chicago, parle d'une synergie meilleure entre les journalistes de l'écrit et de la télé. Selon lui, la compétition entre les journalistes a fait place à l'entraide (cité dans Quinn, 2006, p. 5). Gil Thelen, éditeur du *Tampa Tribune* en Floride, croit que l'intérêt public est mieux servi par l'équipe de journalistes travaillant en convergence grâce au partage d'information et à une vision commune (cité dans Quinn, 2006, p. 14). Rob Curley, directeur des nouveaux médias à The World Company au Kansas, parle aussi d'entraide et de partage d'information (cité dans Quinn, 2006, p. 66). Jane B. Singer, qui a analysé les expériences de convergence dans quatre salles de nouvelles américaines où les équipes de journalistes télé, Web et presse écrite travaillent ensemble, est plus prudente. Elle parle de coopération possible, potentielle, entre les différentes équipes de journalistes. La convergence facilite le travail d'équipe des journalistes, mais les journalistes ne choisissent pas nécessairement de travailler en équipe (Singer, 2004b).

Ces réflexions sur le travail d'équipe versus l'exploitation des travailleurs des médias nous amènent à parler d'organisation du travail. Lorsque l'on entre à l'intérieur des entreprises médiatiques pratiquant la convergence, on s'aperçoit que le *buzzword* sacré et magique connaît de multiples déclinaisons. Carr parle de sept niveaux de convergence (Carr, 2007). Le niveau 1 représente l'échange informel d'information entre différentes équipes journalistiques. Le niveau 7 est une convergence entre plusieurs plateformes et avec la communauté desservie ; par exemple, l'entreprise médiatique organise des assemblées publiques pour discuter de questions touchant la communauté, en fait état sur ses différents plateformes de diffusion, et les citoyens peuvent ensuite réagir aux reportages. Entre ces deux niveaux de convergence peuvent exister toutes sortes d'ententes : échanges d'archives entre des équipes journalistiques, planification ponctuelle de reportages spéciaux sur

toutes les plateformes, contributions systématiques de certains reporters sur plusieurs plateformes pour certains *beats* ou encore promotion croisée des reportages des uns et des autres sur différentes plateformes.

Se basant sur cette description de Carr, des chercheurs ont analysé différentes couvertures journalistiques pour voir s'il y avait une façon de systématiser ce classement. Ils constatent sans surprise que les niveaux de convergence varient selon les sujets, selon les journalistes et selon les entreprises (Daniels, 2009). Daily, Demo *et al.* (2005) évoquent un « continuum de convergence » pour décrire cette réalité. Jane B. Singer parle quant à elle de combinaisons à géométrie variable, agençant différemment les reporters, les technologies, les produits et la géographie (Singer, 2004b, p. 838). Dans ces combinaisons à géométrie variable, les décisions éditoriales sont parfois les mêmes pour toutes les plateformes, parfois distinctes. En général, l'objectif commun est de publier une nouvelle sur la première plateforme disponible, puis d'alimenter les autres plateformes selon les développements et les mises en contexte possibles (Lawson-Borders, 2006).

Deuze élargit quant à lui la notion de convergence en parlant de la « culture de la convergence », où les frontières entre la production et la consommation, entre pratiquer et utiliser les médias, entre un auditoire passif ou actif s'estompent. Où les frontières entre l'information et la publicité s'effacent aussi quand des compagnies développent des partenariats de marketing et de gestion (Deuze, 2007, p. 146). Jenkins parle de la culture de la convergence de la même façon. Les vieux et les nouveaux médias se mélangent, les groupes communautaires et les médias privés se rencontrent, les pouvoirs des producteurs et des consommateurs de contenu s'enrichissent (Jenkins, 2006<sup>4</sup>, p. 2). Deuze va jusqu'à parler d'une nouvelle « condition humaine » faite de convergence pour décrire cette réalité (Deuze, 2008a, p. 103). Une étudiante en journalisme, qui a réfléchi à la convergence, résume bien ces propos. Elle dit que la convergence est à la fois un lieu de rencontre et un tremplin vers de nouvelles idées et de nouveaux processus. C'est un concept qui permet une nouvelle façon de penser et de créer du sens : « *Convergence is both a meeting place and a departure point for ideas and processes. It's a concept that allows a reshaping and rethinking of meaning* » (Fabio, 2010).

Entre le partage d'expertise et la nouvelle condition humaine existent donc diverses combinaisons de la convergence selon les entreprises de presse. Plusieurs entreprises ont choisi de regrouper les affectateurs en un seul centre, appelé le « *hub* ». C'est une organisation du travail où les affectateurs trônent au cœur d'une salle de nouvelles dont tous les journalistes sont intégrés – radio-télé-presse écrite-Web. C'est cette voie qu'a choisie Radio-Canada. Un cadre décrit la démarche radio-canadienne :

---

4. Jenkins s'intéresse à l'industrie du divertissement surtout, mais ses idées sur la culture participative et l'intelligence collective peuvent s'appliquer au journalisme.

On a beaucoup regardé ce qui se passe ailleurs. BBC a lancé le mouvement. Elle a créé le concept du *hub* : un endroit où tout le monde se retrouve, le cœur des affectations pour toutes les plateformes. Ça aussi été fait à CNN, à ABC en Australie et à CBS. J'ai beaucoup lu là-dessus. La BBC a mis quatre ans à organiser son *hub*, nous on a mis moins de temps (C-4).

Le concept du *hub* a beaucoup d'adeptes en Amérique, en Europe et en Afrique (Gestin *et al.*, 2009; Heald, 2010; Quinn, 2005a; Verweij, 2009). Le *hub* est une illustration concrète de l'organisation du travail dans une salle de nouvelles pratiquant la convergence.

Ainsi, le discours dominant dans le monde des médias est la convergence. Ce discours s'incarne dans les pratiques médiatiques, il est le « régime de vérité » des médias. Quelle est la différence entre l'intégration et la convergence? On peut penser que l'intégration des équipes de journalistes est la façon radio-canadienne de s'adapter au mouvement de convergence généralisé. L'intégration est la déclinaison radio-canadienne de la convergence. Certains diront que intégration est un synonyme de convergence. Pas à Radio-Canada. À Radio-Canada, l'intégration est une façon de se démarquer, de se distancer du mot *convergence*. C'est une sorte de contre-discours.

## 5.2 | L'INTÉGRATION, LA CONVERGENCE RADIO-CANADIENNE

Précède

Des entreprises de presse préoccupées par leur réputation n'aiment pas le mot *convergence*. Le mot est chargé, entaché par des expériences négatives. Chantal Francoeur s'est penchée sur le cas de Radio-Canada :

**NARRATION**

C'est une question de crédibilité. On ne veut pas utiliser le mot convergence après les débats entraînés notamment par *Star Académie*, dont les produits ont servi toutes les plateformes de Quebecor. Le mot *intégration* est mieux choisi pour le radiodiffuseur public. Des artisans radio-canadiens s'expliquent :

CLIPS journalistes-cadres

La convergence, c'est d'étendre partout le même contenu. L'intégration, c'est plus intelligent, moins commercial.

La convergence, c'est faire des économies en utilisant une seule personne pour tout, comme Quebecor fait, et éliminer des postes de journaliste. L'intégration, c'est regrouper les forces.



Moi j'ai toujours été pour ça, l'intégration. Tsé, c'est pas comme Quebecor, où ça devient ridicule de promener une vedette sur toutes les plateformes.

## NARRATION

Le débat peut sembler superficiel. Mais pour rester une institution puissante qui produit du savoir et de la vérité, pour se distinguer de ses concurrents, le radiodiffuseur fait un choix. En utilisant le mot *intégration* plutôt que *convergence*, il peut imposer des nuances entre les deux termes et s'élever au-dessus des critiques.

Chantal Francoeur, Radio-Canada, Montréal.

Dans les autres entreprises de presse, le mouvement est appelé convergence. À Radio-Canada, c'est le mot *intégration* qui est utilisé. Pourquoi ne pas employer le mot *convergence* pour décrire ce qui se passe à Radio-Canada? Nous soumettons l'hypothèse que c'est parce que c'est un terme chargé, un mot lourd, en raison de deux épisodes marquant dans l'histoire récente des médias au Québec. Le premier implique Quebecor; le second, Radio-Canada.

Pour Quebecor, l'histoire remonte à 2003. *Star Académie* est alors lancée sur le réseau TVA. L'animatrice et productrice de *Star Académie*, Julie Snyder, est aussi la conjointe du président et chef de la direction de Quebecor, Pierre Karl Péladeau. *Star Académie*, une émission de télé-réalité, suivait 14 aspirants chanteurs entraînés pour devenir des stars. La série consistait en quatre « documentaires » de 30 minutes durant la semaine et une émission spéciale de 90 minutes chaque dimanche soir en heure de grande écoute. Quebecor faisait la promotion des émissions par l'intermédiaire de ses publications, notamment le *Journal de Montréal* et *7 Jours*. L'entreprise utilisait son portail Internet Netgraphe pour enregistrer les votes du public et sa compagnie de musique Select a produit un CD vendu à 500 000 exemplaires, notamment chez son magasin Archambault. Colette Brin décrit le phénomène ainsi : « Télévision, magazines, journaux, Internet, éditeurs et détaillants de la grande famille Quebecor sont mis à contribution afin de mousser l'intérêt du public pour les jeunes artistes devenus vedettes – du moins le temps d'une saison télévisuelle – et de vendre un maximum de disques » (Brin, 2009, p. 206). *Star Académie* a été un exemple éloquent de la puissance de la convergence. D'autres cuvées de l'émission ont été produites dans les années qui ont suivi.

Des côtés plus sombres de la convergence ont toutefois émergé. En mai 2004, le comédien Louis Morissette a été remercié après avoir été embauché pour animer dix épisodes d'une nouvelle émission de télé-réalité intitulée *Pour le meilleur et pour le pire*, émission qui allait être diffusée à TVA. Il a cependant perdu son contrat à cause d'un sketch raillant monsieur Péladeau, madame Snyder et *Star Académie*

lors d'une émission spéciale de fin d'année à Radio-Canada. L'affaire avait suscité beaucoup de réactions, notamment chez les humoristes, auteurs et comédiens. Une trentaine d'entre eux avaient réagi publiquement :

Une telle ingérence, un tel empiétement sans précédent dans le contenu artistique d'un réseau national majeur par sa haute direction, qui contrôle du même coup le premier câblodistributeur au Québec, le deuxième groupe de journaux au Canada et le numéro un de la presse magazine au Québec nous inquiète gravement. Bien que nous comprenions que le réseau TVA soit une entreprise commerciale, nous désirons rappeler à monsieur Péladeau que de détenir un réseau de télévision au Québec est un privilège, et que les objectifs d'un réseau de télévision sont d'informer et de divertir le public québécois, et non de faire passer les idées, les goûts et les messages de ses maîtres (cités dans Dumas, 2004b).

Un autre aspect sombre de la convergence, toujours lié à *Star Académie*, est que les journalistes de Quebecor travaillant pour le *Journal de Montréal* étaient en désaccord avec l'autopromotion. Les journalistes s'en sont plaints au Conseil de presse, qui leur a en partie donné raison en 2005. Mais Quebecor semble accorder peu de crédibilité aux décisions du Conseil de presse. L'entreprise a même décidé de se retirer du Conseil en 2010, lui reprochant ses décisions « arbitraires » (Daoust-Boisvert, 2010).

Le phénomène a mis sur la place publique le mot *convergence* et entraîné une vague de discussions, notamment sur les ondes de Radio-Canada. Une recherche dans les archives radio du radiodiffuseur public portant sur les années 2002 à 2005 révèle les nombreux débats qui ont eu cours, exposant surtout des vues anti-convergence. À titre d'exemple, dans un reportage diffusé à *Dimanche Magazine* (Kalinda, 2004), on entend le chroniqueur Franco Nuovo, qui travaillait parfois pour Quebecor et parfois pour Radio-Canada à l'époque, parler « d'effet pervers » de la convergence. Il dit que le problème de la convergence est qu'« on retrouve toujours les mêmes produits. Certains artistes sont moins couverts ». Certains artistes sont négligés, oubliés, parce qu'ils ne font pas partie de « l'écurie Quebecor ». L'ex-chef d'antenne Elaine Ayotte se confie : « Moi je constate qu'il y a confusion des genres. On utilise la crédibilité de l'information pour construire un phénomène. *Star Académie*, partout, c'est l'impossibilité d'échapper au phénomène... Est-ce qu'on est devant un bulletin d'information, de la fiction ? Qu'est-ce qu'on r'garde ? » Parler de *Star Académie* dans les bulletins de nouvelles de TVA discrédite les informations journalistiques, selon elle (Kalinda, 2004). À un autre moment, lors d'une émission de 2002 traitant d'une éventuelle acquisition de stations de radios AM par Quebecor, Raynald Brière, de TVA, dit : « La promotion croisée, oui, on va certainement en faire. Si ça prend ça pour revitaliser les radios AM, on va le faire ! » On entend ensuite la présidente de la Fédération professionnelle des journalistes du Québec, Anne-Marie Dussault, s'exclamer : « Je suis stupéfaite ! La promotion croisée, c'est ce qui

est en cause : une transaction commerciale où on privilégie des contenus commerciaux plutôt que de l'information. L'intérêt public exige que la circulation libre et la diversité l'emportent sur une logique commerciale!» (dans Dusseault, 2002). Un autre exemple : le journaliste et chargé de cours Jean-Claude Leclerc, interviewé à l'émission *Indicatif Présent*, parle de la convergence comme d'une « concentration de pouvoir excessive » et d'une « perte de diversité » (dans Bazzo, 2004). Dans tous les cas, il y a eu peu de commentaires positifs sur la convergence. On comprend donc mieux pourquoi Radio-Canada hésite à utiliser le mot. D'autant plus que « en procédant à deux lock-out successifs auprès de ses journalistes du *Journal de Québec* et du *Journal de Montréal*, deux quotidiens qui généraient pourtant des profits, Quebecor pourrait avoir sédimenté de façon durable une attitude de rejet face à la convergence des médias » (Bernier, 2010, p. 572).

Le deuxième épisode marquant dans l'histoire récente des médias au Québec à propos de la convergence touche Radio-Canada. Il remonte au 18 janvier 2001. Radio-Canada avait alors signé une lettre d'intention avec *La Presse*, confirmant un partenariat « multisectoriel » entre les deux entreprises médiatiques. Il y était prévu que la collaboration s'appliquerait à « la promotion croisée » et à « l'Internet » (Lafrance et Crevier, 2001). Une des traces concrètes de ce partenariat a été le guide télé *Voilà!*, dans lequel Radio-Canada faisait la promotion de ses émissions (Demers, 2006). L'entente a été abolie en 2003 et remplacée par des accords ponctuels, mais elle a marqué le paysage médiatique et aussi fait couler beaucoup d'encre. Le journaliste du *Devoir*, Paul Cauchon, commentait :

On pourrait toujours prétendre que Gesca [propriétaire de *La Presse*], un groupe privé, a le droit de signer des ententes promotionnelles avec qui il veut. Le problème, évidemment, c'est que Radio-Canada est une institution publique qui, par une telle entente, semble favoriser un groupe de presse plus qu'un autre à l'aide des fonds publics. La question est surtout de savoir jusqu'où cette collaboration peut aller. À Radio-Canada, on déteste parler publiquement de ce sujet (Cauchon, 2008).

Les dangers de l'entente n'avaient pas échappé au public. Demers décrit bien ces dangers, en disant que « l'effet minimal est que le point aveugle du regard journalistique s'agrandit en rendant les entreprises sœurs ou les entreprises alliées hors limite de son examen critique » (Demers, 2006, p. 46). Il parle d'une possibilité réelle d'être obligé d'entrer dans une « convergence journalistique » qui subordonne les salles de presse aux mots d'ordre de soutien au succès du conglomerat ou de la convention d'affaires et de ses diverses composantes. Bernier parle de son côté des dangers d'autocensure chez les journalistes quand il y a convergence. Cela pourrait mener les journalistes à « supprimer des parties dérangeantes de leurs textes et de leurs reportages, avant leur publication, afin d'éviter tout risque de sanction et de réprimandes » (Bernier, 2008, p. 104).

Encore aujourd'hui, Radio-Canada est associée à Gesca dans l'esprit de plusieurs commentateurs. Elle est surnommée « Radio-Gesca » par ceux qui trouvent les deux entreprises trop liées. Des observateurs des médias reprochent à Radio-Canada d'inviter systématiquement des commentateurs de Gesca dans ses émissions et de négliger les autres groupes de presse et leurs analystes (Baillargeon, 2010c). Les liens réels et présumés entre Radio-Canada et Gesca ont surtout eu comme conséquence de mettre dans le même bain Quebecor et Radio-Canada. Les comparaisons entre Quebecor et Radio-Canada se sont multipliées, notamment à cause du partenariat de convergence avec Gesca. La mauvaise image de la convergence a entaché les deux groupes de presse. En témoigne une lettre d'auditrice-télespectatrice-internaute-radio-canadienne publiée dans *Le Devoir* en 2007 au sujet d'une série sur la famille et d'une autre sur les Canadiens et le bilinguisme. Ces séries avaient été étalées à la radio, à la télé et sur le site Internet de Radio-Canada. L'auditrice-télespectatrice-internaute remarque que le « spécial famille » a été à l'horaire pendant une semaine, dans presque toutes les émissions d'affaires publiques de tous les supports de diffusion de Radio-Canada. Elle écrit :

La même exploitation de la convergence a été mise en branle la semaine dernière pour le thème du bilinguisme au Canada. [...] Au-delà de ces semaines « thématiques », il est également de moins en moins rare d'entendre aux bulletins d'information de la Première Chaîne des reportages des journalistes de la télévision diffusés presque intégralement et d'entendre la promotion des émissions de télévision à la radio et vice-versa (Rivard-Boudreau, 2007).

Selon elle, cela est comparable à ce que peut faire Quebecor avec *Star Académie* et *Le Journal de Montréal* :

Même si les « produits » annoncés diffèrent, la stratégie est sans aucun doute la même. [...] Est-ce le rôle de la société d'État de s'imposer cette concurrence avec les groupes privés de l'ampleur de Quebecor ? La perméabilité entre les salles de nouvelles de Radio-Canada devrait-elle être considérée plus noble que celle entre le réseau TVA et *Le Journal de Montréal* ? (*Ibid.*).

Bernier remarque de son côté que depuis quelques années, les journalistes de Radio-Canada « ont l'obligation de faire plus de place à la promotion des autres émissions de radio et de télévision ainsi que du site Internet » (Bernier, 2008, p. 110). Il donne l'exemple des émissions *Maisonneuve en direct* et *Dominique Poirier en direct*, qui ont « profité de la diffusion d'une nouvelle télésérie – *La vraie histoire des Lavigueur* – pour traiter de la question des loteries et du jeu » (*Ibid.*). Il donne aussi l'exemple de Dominique Poirier, qui a reçu la comédienne tenant le rôle principal de *Virginie* (téléroman diffusé sur les ondes de Radio-Canada) pour parler de sa décision d'abandonner son rôle. Ces remarques rappellent celles faites à propos de *Star Académie*, des remarques surtout négatives.

On comprend maintenant doublement pourquoi le radiodiffuseur public n'aime pas le mot *convergence*. Il y a une mauvaise presse associée à la convergence, une mauvaise presse qui fait perdre de vue les importantes différences entre les entreprises privées et l'entreprise publique. En effet, jusqu'où la stratégie d'adaptation d'un radiodiffuseur public au mandat exigeant peut-elle être comparée à une stratégie dont le but est principalement de générer des profits pour le bénéfice d'actionnaires? Une cadre décrit sa vision du mandat unique radio-canadien: «Ce qui nous distingue, c'est le fait que des inondations au Nouveau-Brunswick, ce n'est pas payant en termes de cotes d'écoute. Mais comme service public, c'est notre travail de couvrir ces inondations. Si on ne le fait pas, on ne fait pas notre *job*!» (C-1).

Pour les artisans de Radio-Canada, les différences entre *intégration* et *convergence* doivent cependant être soulignées. Quand on leur demande quelle différence il y a entre intégration et convergence, un cadre répond: «La convergence, c'est faire des économies en utilisant une seule personne pour tout, comme Quebecor fait, et éliminer des postes de journaliste. L'intégration, c'est regrouper les forces» (C-5). Un journaliste radio voit aussi des différences entre la convergence et l'intégration:

Moi j'ai toujours été pour ça, l'intégration. Faire évoluer une nouvelle toute la journée, sur différentes plateformes, c'est super intéressant, super le fun. Tsé, c'est pas comme Quebecor, où ça devient ridicule de promener une vedette sur toutes les plateformes. *Écho Vedettes*, *Salut Bonjour*, y les font vraiment tourner dans la machine. Ici, c'est pas un moulin (J-3).

Une cadre résume sa position en une phrase: «L'intégration permet la divergence, pas la convergence» (C-9). Divergence dans les choix de contenus, de couvertures. Une autre cadre dit:

La convergence, c'est d'étendre partout le même contenu. L'intégration, c'est plus intelligent, moins commercial. L'intégration, c'est se demander: «Comment faire pour que mon histoire ait le plus d'impact possible, tout en respectant chacun des médias?» Par ailleurs, c'est sûr qu'on ne peut pas ignorer nos concurrents. Quebecor a une force de frappe importante quand il travaille en convergence. Mais on est des géants autant qu'eux! Donc oui, la convergence ailleurs a un impact sur ce qui se passe à Radio-Canada (C-8).

Quand elle compare Quebecor à un géant, il faut préciser pourquoi. L'entreprise «est un des plus importants conglomérats de médias au Canada. Elle est active dans la télédistribution, la téléphonie, l'accès Internet, l'édition de journaux, de magazines et de livres» (Shields, 2010) et la distribution et la vente au détail de produits culturels. Le conglomérat développe sa propre agence de presse, l'Agence QMI, un «fournisseur de contenu généraliste au Canada pour l'ensemble des propriétés de Quebecor Media» (*Ibid.*). Cette agence de presse l'a aidée à poursuivre ses activités

en dépit du lock-out des 253 employés du *Journal de Montréal* pendant plus de deux ans, de janvier 2009 à la fin février 2011, sans perdre de revenus et sans suspendre la production du journal<sup>5</sup>.

Radio-Canada veut se battre sur le même terrain que ce compétiteur géant. Mais la convergence et sa mauvaise presse poussent Radio-Canada à choisir le mot *intégration*. Le radiodiffuseur public se distancie ainsi du discours médiatique dominant tout en le suivant, et tout en étant formé et produit par ce discours sur la convergence. L'intégration est une façon de s'élever et de fabriquer sa «vérité». Une autre façon de l'exprimer est de dire que Radio-Canada développe un répertoire interprétatif différent (Hermes, 1995). Elle laisse le répertoire interprétatif de la convergence à Quebecor et s'approprie celui de l'intégration. Pour développer ce répertoire interprétatif précis et pour fabriquer sa vérité, le radiodiffuseur public a des obstacles à surmonter.

### 5.3 « DANS LE MUR »

Précède

Les gestionnaires de Radio-Canada jonglent avec des budgets de fonctionnement incertains encore cette année. Ils attendent le dépôt du budget fédéral pour planifier les opérations du radiodiffuseur public. Ils tentent aussi de multiplier les autres sources de revenus pour remplir le mandat de Radio-Canada. Chantal Francoeur a préparé ce qui suit :

NARRATION

Radio-Canada et ses budgets... une histoire de galère dans une mer agitée depuis les années 1990. *Compressions, incertitudes, court terme* côtoient les mots *mission, large mandat* et *Loi sur la radiodiffusion*. À quelques jours du dépôt du budget fédéral, une cadre résume l'état d'esprit :

CLIP cadre

Si on vit encore des compressions, on s'en va dans le mur direct ! 

5. Le principal enjeu du lock-out était la réorganisation de la salle des nouvelles du *Journal de Montréal*. Quebecor disait vouloir en faire une salle en mode d'information continue, intégrée autour du Web (Quebecor, 2010). De leur côté, les journalistes demandaient que les pertes d'emplois entraînées par la réorganisation soient moins importantes que celles proposées par Quebecor (STIJM, 2010). À la fin du conflit, le portrait était le suivant : « Les syndiqués étaient 253 au déclenchement des hostilités. Ils seront 62 à rentrer au poste, dont 42 dans la salle de rédaction, comprenant 24 journalistes » (Baillargeon, 2011).

## NARRATION

Les gestionnaires attendent aussi la décision du CRTC sur les redevances. Une source de revenus qui permettrait à Radio-Canada d'avoir les coudées plus franches. Ici aussi, l'incertitude règne.

C'est dans ce contexte que le radiodiffuseur public prépare l'intégration de ses équipes journalistiques. Elle aura lieu le 7 juin 2010.

Chantal Francoeur, Radio-Canada, Montréal

À la veille du dépôt du budget fédéral, au printemps 2010, une cadre s'inquiète : « Dans le contexte actuel d'intégration, si on vit encore des compressions, on s'en va dans le mur direct ! » (C-1, Réunion-1). En effet, Radio-Canada et son vis-à-vis anglais, CBC, se remettent des compressions de l'année précédente. Le radiodiffuseur public a dû mettre à pied 800 personnes, soit presque 10 % de son personnel. Il fallait combler un manque à gagner de 171 millions de dollars, dont 51 millions du côté de Radio-Canada. Le manque à gagner était attribuable notamment à la récession, qui a fait perdre d'importants revenus publicitaires à Radio-Canada alors que les coûts d'exploitation augmentent : « Cette pression financière est créée par l'insuffisance des revenus publicitaires, les frais liés au maintien des grilles de programmation et l'insuffisance du financement des salaires de base » (Radio-Canada, 2009e).

Le jeudi 4 mars 2010, jour du dépôt du budget fédéral, une nouvelle réconfortante arrive : Radio-Canada n'aura pas à faire face à une réduction de son budget. De plus, l'enveloppe supplémentaire de 60 millions de dollars octroyée depuis 2001 est renouvelée pour une année supplémentaire. La somme fait partie intégrante du budget de Radio-Canada, mais elle doit être confirmée chaque année par le gouvernement<sup>6</sup>.

Deuxième nouvelle réconfortante ce même mois de mars 2010 : Radio-Canada a étudié le rendement de tous ses services, tel que demandé par le gouvernement fédéral aux ministères et aux organismes fédéraux qui reçoivent des crédits du Parlement. Le but était de dégager 5 % du budget qui aurait pu être affecté ailleurs par le gouvernement. Finalement, le radiodiffuseur public ne perdra pas ce 5 %. Il n'aura pas à être réaffecté ailleurs, car le gouvernement considère que les programmes de Radio-Canada « sont conformes aux priorités des Canadiens » (Radio-Canada, 2010c).

6. Les bonnes nouvelles ont été de courte durée. Le budget fédéral d'avril 2012 fait disparaître ces 60 millions annuels. Le radiodiffuseur public (CBC et Radio-Canada) subit une compression de 115 millions de dollars sur trois ans. Résultat : « Jusqu'à 650 postes à temps plein seront éliminés au cours des trois prochaines années » (Lacroix, 2012). Selon le président du syndicat des employés de Radio-Canada, Alex Levasseur, le mandat de Radio-Canada ne pourra plus être respecté avec ces compressions : « Il y a un affaiblissement, en quantité et en qualité, des services que RC sera capable d'offrir, sur toutes ses plateformes, que ce soit à la radio ou à la télé, en région ou au réseau » (cité dans Baillargeon, 2012b).

La semaine suivante, l'inquiétude règne à nouveau chez les cadres. Cette fois, ils attendent la décision du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) sur les redevances. Radio-Canada et les télédiffuseurs privés généralistes veulent négocier une redevance avec les câblodistributeurs et diffuseurs par satellite. Ils demandent une redevance reflétant la valeur de leur signal. « Si on a des redevances, ça pourrait changer beaucoup de choses dans la planification », remarque un cadre (C-2, Réunion-2). La mauvaise nouvelle tombe le 22 mars 2010 : le CRTC autorise les télédiffuseurs privés à négocier des redevances avec les câblodistributeurs et diffuseurs par satellite, mais exclut Radio-Canada de ce dispositif. Les télédiffuseurs privés obtiennent aussi le droit de retirer leur signal d'un distributeur faute d'entente. Pour Radio-Canada, le CRTC estime que son mandat et ses besoins sont uniques, et dit qu'ils « seront abordés dans le contexte du prochain renouvellement des licences des services de langue anglaise et de langue française du radiodiffuseur public » (CRTC, 2010a). « On est loin de la fin de la saga », résume un cadre lors d'une réunion subséquente. Il se dit au moins rassuré par le fait que « le CRTC ne ferme pas complètement la porte à la possibilité que Radio-Canada puisse un jour toucher des redevances » (C-13, Réunion-4).

En avril, lors d'une autre réunion, les cadres commentent ce qu'ils appellent « la mauvaise nouvelle de la semaine ». Le Fonds des médias du Canada (FMC) vient d'annoncer ses règles d'attribution de budget. Ce Fonds des médias du Canada remplace le Fonds canadien de télévision. Ses nouvelles règles obligent les producteurs à produire sur au moins deux plateformes, dont obligatoirement la télévision. De plus, les producteurs doivent développer des applications interactives et des extensions numériques pour les nouveaux médias (FMC, 2010). La transformation du Fonds canadien de télévision en Fonds des médias du Canada fait perdre une enveloppe de 37 % réservée à Radio-Canada. En 2007-2008, cela lui rapportait 35 millions de dollars (CEM, 2010). Il s'agissait d'une subvention protégée garantissant le financement de producteurs indépendants réalisant des émissions pour Radio-Canada. Le gouvernement fédéral a mis fin à ce privilège. Le radiodiffuseur public attendait donc impatiemment les nouvelles règles d'attribution des fonds. Finalement, le montant de l'enveloppe allouée pour l'année de radiodiffusion à venir pour Radio-Canada diminue de 3,7 millions de dollars par rapport à l'année précédente ; mauvaise nouvelle pour Radio-Canada, et mauvaise nouvelle pour les réalisateurs de documentaires qui souffriront de cette baisse. « C'est un choc terrible pour l'industrie documentaire », commente un cadre (C-2, Réunion-6).

Le financement public de Radio-Canada est par ailleurs menacé par les traités commerciaux que signe le Canada. Ces traités pourraient remettre en question le budget du radiodiffuseur public, comme en faisait état Radio-Canada devant le Comité permanent du patrimoine canadien sept ans auparavant : « [...] les dissensions actuelles au sein de l'Organisation mondiale du commerce pourraient avoir des répercussions sur le milieu canadien de la radiodiffusion. Il est possible que les crédits parlementaires accordés à Radio-Canada soient contestés » (SRC/CBC, 2002,

p. 38). Déjà à cette époque, Radio-Canada constatait que « les pressions exercées par les États-Unis et les organisations du commerce international afin de réduire les obstacles à l'importation de produits culturels, particulièrement les émissions de radio et de télévision américaines », s'intensifiaient (*Ibid.*, p. 41).

Ainsi vogue le navire radio-canadien d'année en année. Ses budgets n'ont pas connu de longues périodes de stabilité. Pour 2010-2011, le budget d'exploitation combiné de Radio-Canada et CBC est d'un peu plus de 1 milliard 700 millions de dollars, dont environ 590 millions vont à Radio-Canada : 100 millions pour la radio, 489 millions pour la télé et les services spécialisés. La répartition du budget fonctionne comme suit : 64 % proviennent de crédits parlementaires, 20 % de recettes publicitaires, 9 % des services spécialisés. Le reste dépend de diverses sources : services techniques loués à des producteurs privés, ventes d'archives, ventes de droits, etc. (Radio-Canada, 2009d).

Ce budget est modeste si on le compare à celui d'autres radiodiffuseurs publics nationaux. La British Radiodiffusion Corporation (BBC) a un budget quatre fois supérieur pour desservir un pays beaucoup plus petit mais plus densément peuplé que le Canada. De plus, lorsqu'on compare les fonds publics accordés aux radiodiffuseurs publics, le Canada se classe au 16<sup>e</sup> rang sur 18. La Norvège domine le tableau avec 164 \$ par habitant en 2009 et les États-Unis ferment la marche avec moins de 5 \$. Au Canada, la contribution du fédéral au financement de Radio-Canada est de près de 33 \$ par habitant, ce qui est de loin inférieure à la moyenne de 88 \$ qui ressort du classement (Nordicity, 2011, p. 18).

De plus, bien que le mandat de Radio-Canada soit vaste, les ressources mises à la disposition de l'institution ont été réduites au fil des années : « À partir de l'annonce de compressions dans le budget fédéral de 1993 et l'examen des programmes qui a suivi en 1995, les crédits ont commencé à diminuer radicalement » (Comité permanent du patrimoine canadien, 2003). De 2000 à 2002, la tendance s'est inversée en partie, mais en dépit de ces récentes augmentations annuelles, le financement de Radio-Canada a connu une baisse pour l'ensemble de la période : « De 1990-1991 à 2001-2002, cette baisse était de 4,5 % ; toutefois, en dollars réels, elle équivaut à 20,5 % » (*Ibid.*). Les budgets de Radio-Canada subissent donc des pressions continues depuis trois décennies. Pourtant, la *Loi sur la radiodiffusion* exige que Radio-Canada offre « des services de radio et de télévision qui comportent une très large programmation qui renseigne, éclaire et divertit » (art. 3(1), *l*). Sa programmation doit être :

principalement et typiquement canadienne ; refléter la globalité canadienne et rendre compte de la diversité régionale du pays, tant au plan national qu'au niveau régional, tout en répondant aux besoins particuliers des régions ; contribuer activement à l'expression culturelle et à l'échange des diverses formes qu'elle peut prendre ; être offerte en français et en anglais ; chercher à être de qualité équivalente en français et en anglais ; contribuer au partage d'une conscience et

d'une identité nationales; être offerte partout au Canada de la manière la plus adéquate et efficace, au fur et à mesure de la disponibilité des moyens; et refléter le caractère multiculturel et multiracial du Canada (art. 3(1), m)).

Autrement dit, Radio-Canada doit « offrir une gamme incroyable d'émissions et de services aux Canadiens aux quatre coins du pays, sur six fuseaux horaires » (Radio-Canada, 2009c).

Par ailleurs, le bouleversement du paysage médiatique, qui touche toutes les chaînes généralistes au Canada, a aussi des répercussions sur Radio-Canada. L'apparition de nombreuses chaînes spécialisées, l'usage répandu d'Internet, des téléphones mobiles et des baladeurs numériques font en sorte que le public a davantage de choix de plateformes pour consommer des contenus médiatiques. L'auditoire ainsi que l'assiette publicitaire se sont fractionnés. Plusieurs médias, dont les télévisions généralistes, en font les frais.

Un autre fonds donne cependant un peu d'oxygène à Radio-Canada: le Fonds pour l'amélioration de la production locale. Il a été mis sur pied par le CRTC en octobre 2008. Les distributeurs par câble et par satellite sont tenus d'y verser 1,5 % de leurs revenus bruts provenant de la radiodiffusion. Pour l'année de radiodiffusion 2009-2010, le Fonds est estimé à environ 100 millions de dollars. Une partie importante du fonds est distribué selon l'historique des dépenses de programmation locale par les stations admissibles, ce qui fait que Radio-Canada reçoit des dizaines de millions de dollars pour ses stations régionales<sup>7</sup>.

La formule mixte de financement – crédits parlementaires et publicité – est un défi pour Radio-Canada. Il faut que le radiodiffuseur public remplisse son mandat tout en étant assez populaire pour obtenir de bonnes cotes d'écoute. Lors d'une réunion au printemps 2010 avec les employés, le grand patron de l'information le rappelle: sans cotes d'écoute respectables, Radio-Canada ne peut pas justifier les subsides publics qu'elle reçoit et ne peut pas convaincre des annonceurs d'acheter de la publicité chez elle: « Il faut se préoccuper de performance tout en respectant la marque » (Réunion-14). Radio-Canada doit concilier deux réalités pas toujours conciliables: en effet, la contribution active « à l'expression culturelle » canadienne ou au « partage d'une conscience et d'une identité nationales » ne peut pas être mesurée seulement avec les cotes d'écoute.

Moins d'argent, moins de journalistes, plus de plateformes à alimenter; préoccupation de performance tout en respectant le mandat: dans ce contexte, l'intégration semble incontournable. Un journaliste télé l'exprime bien: « Y faut vraiment qu'on donne de la puissance à nos histoires. Compte tenu du contexte de financement public qui est loin d'être garanti au Canada, moi je pense qu'on est en guerre pour notre survie, en ce moment. Et c'est pour ça que je multiplateforme constamment » (J-1).

---

7. Ce fonds est toutefois remis en question par certains contributeurs qui voudraient le voir disparaître (Brousseau-Pouliot, 2011).

Il distribue ses reportages sur toutes les plateformes pour intensifier leur impact. Selon lui, c'est une façon de prouver, au quotidien, que l'argent public est bien investi. Il explicite son raisonnement plus tard dans l'entrevue :

Chaque jour, chaque semaine, chaque année, faut qu'on prouve aux Canadiens que ça vaut la peine de mettre 1 milliard dans Radio-Canada et CBC. C'est des gros bidous, là ! Donc j'pense que l'intégration et le travail multiplateforme, ça nous donne plus de force de frappe. Ça nous permet de nous rendre plus essentiels aux yeux des Canadiens. Ça assure la pérennité de notre institution, parce que les gens vont vouloir qu'on soit financés quand ils vont constater notre force de frappe. Et ça sert l'intérêt public, parce que ce qu'on fait, y'a pas beaucoup d'autres organisations qui peuvent le faire (J-1).

On voit que Radio-Canada, même si elle est prise dans un carcan, demeure en même temps une institution culturelle puissante. Ses budgets publics et son mandat l'étouffent tout en lui donnant du pouvoir. Les concurrents de Radio-Canada ajoutent de la pression sur le carcan.

## 5.4 | TOUS CONCURRENTS

Précède

La compétition s'accroît entre les différentes entreprises médiatiques au Québec. Radio-Canada veut franchir la ligne d'arrivée avant les autres. Elle mise sur l'intégration de ses équipes journalistiques pour accélérer sa course aux cotes d'écoute et aux clics d'internautes. Les explications de Chantal Francoeur :

**NARRATION**

Même pour le radiodiffuseur public, les parts de marché comptent. Et la lutte devient de plus en plus difficile. Notamment parce que le nombre de concurrents a augmenté. Désormais, les journaux et leurs sites Web sont aussi sur la ligne de départ :

CLIP journaliste

À l'époque, on se voyait comme des médias parallèles, maintenant on est tous concurrents. Parce que c'est sur le Web que ça se passe.

**NARRATION**

Toutes les entreprises de presse veulent attirer les annonceurs sur le Web. Pour cela, elles doivent d'abord attirer des internautes afin de pouvoir collectionner les clics. Le radiodiffuseur public a sa stratégie pour augmenter les clics. C'est l'intégration des équipes journalistiques. Une étape incontournable selon ce journaliste :



CLIP journaliste

À Radio-Canada, faut s'adapter. La concurrence va venir de partout.

**NARRATION**

L'intégration aura lieu le 7 juin 2010.

Chantal Francoeur, Radio-Canada, Montréal.

Radio-Canada se bat pour garder sa place dans le marché médiatique, et ce, autant pour une question de cotes d'écoute que de pertinence, comme on l'a vu plus haut. Au moment de l'intégration, les statistiques sont les suivantes :

En 2008-2009, Radio-Canada a obtenu une part de marché de 18,4% pour la télévision. Du côté de la radio de Radio-Canada, la Première Chaîne occupe une part de marché de 14,7%. [...] Pour les mois de septembre à novembre 2009, le site radio-canada.ca a accueilli en moyenne plus de 1,7 million de visiteurs uniques francophones par mois, ce qui le place au premier rang sur le marché (Radio-Canada, 2010a).

Un compétiteur de Radio-Canada affirme au même moment : « Canoë inc. détient le réseau Canoë, qui rejoint chaque mois plus de 7,8 millions de visiteurs uniques au Canada, dont plus de 4,2 millions au Québec » (Canoë, 2010). Qui dit vrai? Comment sont calculés les chiffres? Ce qui importe, en fait, c'est la notion de compétition, vive et fortement ressentie.

Un journaliste télé y a réfléchi :

Je me rends bien compte qu'on n'est plus les amis des journaux, maintenant. Je me tue à dire ça aux gens d'ici. Quand on invite des gens des journaux dans nos émissions de radio, quand on invite des gens des journaux dans nos émissions de télé comme commentateurs, quand on reprend des nouvelles des journaux alors que l'inverse se fait extrêmement rarement, on dirige les gens vers le site Web de *La Presse* ou de Canoë. À l'époque, on se voyait comme des médias parallèles, maintenant on est tous concurrents. Parce que c'est sur le Web que ça se passe. À mon avis, dans une dizaine d'années, 90% des recettes publicitaires vont être sur le Web. Que ce soit un bulletin télé, un bout de reportage ou de la nouvelle formatée Web, c'est là que les gens vont se référer (J-1).

Un journaliste radio a la même perception :

La distinction entre les médias va disparaître. Ce sera un seul support. Les organes de presse se voient de moins en moins comme leur rôle traditionnel. Je suis sûr que *La Presse* ne se perçoit plus comme un journal. La direction d'avenir pour *La Presse*, c'est cyberpresse. Ils font de l'audio, du vidéo. Leur message, c'est « *nous ne sommes plus un média écrit* ». C'est de ça que va être fait l'avenir. À Radio-Canada, faut s'adapter. La concurrence va venir de partout (J-4).

L'intégration s'inscrit dans cette logique d'adaptation, parce que même si une partie du budget de Radio-Canada est publique, elle dépend aussi des revenus publicitaires. Elle doit donc jouer dans la même cour que ses concurrents. C'est alors la logique du nombre de clics qui l'emporte.

## 5.5 « RADIO-CANADA A BEAUCOUP D'ENNEMIS »

Précède

Les attaques contre Radio-Canada se multiplient. Elles sont de plus en plus dures. Chantal Francoeur a recueilli les commentaires anonymes des artisans de Radio-Canada :

**NARRATION**

Selon les travailleurs radio-canadiens, les compétiteurs de Radio-Canada refusent d'admettre qu'ils ont besoin du radiodiffuseur public pour leur propre émancipation. Ce sont des démagogues qui insistent sur son financement public mais qui ne parlent jamais du vaste mandat de Radio-Canada. Ils sont aveugles au fait que si le radiodiffuseur public n'existait pas, les débats de société se tiendraient au ras des pâquerettes. Les artisans radio-canadiens insistent, la présence de plusieurs médias en santé dans l'espace public crée une émulation vitale en démocratie. Ils ajoutent que les compétiteurs du radiodiffuseur public taisent leur propre dépendance aux fonds publics, faisant ainsi preuve de mauvaise foi.

Chantal Francoeur, Radio-Canada, Montréal.

En avril 2010, lors d'une réunion, les cadres discutent de la récente couverture du budget fédéral. Ils s'interrogent sur le nombre de joueurs radio-canadiens présents à Ottawa pour couvrir l'événement. Le nombre d'accréditations radio-canadiennes était-il trop élevé? Si on inclut les journalistes, les chercheurs, les réalisateurs, les invités, les experts et les commentateurs, si on tient compte du fait qu'il fallait servir la radio, la télé, le Web, les émissions régionales et les émissions nationales, y avait-il trop de représentants de Radio-Canada? La question est d'autant plus cruciale que c'était pour couvrir un budget fédéral, qui inclut le financement de Radio-Canada (Réunion-6).

Les cadres remarquent que dès que les détails du budget ont pu être rendus publics, le site Web de Radio-Canada offrait un dossier complet, exhaustif sur le budget. Du beau travail, selon eux. Du bon travail a aussi été effectué à la radio, à

la télé, à RDI. Peut-on en conclure que le radiodiffuseur public ne se trouvait pas en surnombre à Ottawa? La réponse n'est pas claire ni unanime. Ce qui ressort des échanges, c'est l'importance de se poser la question (Réunion-6).

La représentation radio-canadienne à des événements publics préoccupe aussi les journalistes. Plusieurs ont des anecdotes sur des déploiements qui leur semblent injustifiés. Un journaliste appuie l'intégration parce que cela va permettre d'éviter les erreurs du passé: « On s'parlait pas. On arrivait cinq journalistes à une conférence de presse. On avait l'air des zoufs ! Ça nous est arrivé de pécher par excès de moyens » (J-1). Un autre journaliste raconte: « Quand j'étais affectateur, ça m'est arrivé d'avoir un reporter qui revenait en disant: "on était dix à la conférence de presse !" Faut éviter ces doublages. » Une gestionnaire dit: « On se ramasse avec six caméras, six reporters à la même place ! » (G-3). Un journaliste tempère: « Parfois c'est justifié. Je me rappelle une conférence de presse avec Louise Harel sur les fusions des municipalités. Il y avait beaucoup de monde, mais c'était logique. Il fallait tous être là pour traiter les différents angles » (J-6).

Il y a donc une préoccupation d'efficacité et une préoccupation d'image. Un cadre remarque: « Radio-Canada a beaucoup d'ennemis. Certains câblodistributeurs voudraient réduire les redevances pour RDI. Rien n'est garanti » (C-13, Réunion-15). Radio-Canada doit montrer qu'elle rationalise, qu'elle est plus efficace, car ses concurrents-adversaires se manifestent avec force ces dernières années. Cela fut le cas notamment au moment des discussions devant le CRTC sur l'accès aux redevances des câblodistributeurs, à la fin 2009. Québecor, qui détient la chaîne de câblodistribution Vidéotron et la chaîne généraliste TVA, s'est opposée vigoureusement aux demandes du radiodiffuseur public. Son président, Pierre Karl Péladeau, a utilisé le mot *scandaleux* pour qualifier le fait que Radio-Canada réclame des redevances: « Je trouverais ça simplement scandaleux, d'autant plus que ça servirait probablement à acheter plus de séries américaines, comme Radio-Canada le fait depuis des années avec *Beautés désespérées*, *Chère Betty*, *Perdus*, *Frères et sœurs*. » Il a ajouté: « Naturellement, Radio-Canada dira toujours qu'elle manque d'argent... Même si on lui donnait des milliards de plus, elle en manquerait encore » (cité dans Baillargeon, 2009, p. B-10).

Un autre concurrent de Radio-Canada, V Interactions, s'oppose aussi aux redevances pour le radiodiffuseur public. Maxime Rémillard, coprésident et chef de la direction, dit: « C'est clair qu'on n'est pas pour que les télévisions publiques aient accès à des valorisations de signal régies par le secteur privé. » Il parle de « marché équitable ». Selon lui, « il faut rétablir un équilibre. [...] On ne peut pas compétitionner les joueurs qui vont avoir trois, quatre, cinq, six sources de revenus ». Il conclut, en audiences devant le CRTC, que « si les télévisions publiques veulent une valorisation de leurs signaux, bien qu'ils [*sic*] s'adressent aux instances: le Parlement pour Radio-Canada » (dans CRTC, 2010b).

Mais les critiques les plus véhémentes viennent surtout de Québec. Un an et demi plus tôt, c'était le mot *choqué* qui était utilisé, toujours par le président et chef de la direction, Pierre Karl Péladeau : « “Comment ne pas être choqué lorsque nous apprenons que la télévision d'État n'en a pas assez et qu'elle réclame maintenant le paiement de redevances pour ses deux chaînes principales, qui s'additionneraient à tous les avantages qui leur ont été consentis ? ” » (cité dans Presse canadienne, 2008).

Trois ans auparavant, en 2007, Québec suspendait ses paiements au Fonds canadien de la télévision. Québec n'acceptait pas que ses contributions puissent servir à financer la télévision publique et que le Fonds canadien de télévision lui réserve 37 % de toutes les sommes dédiées au financement de la production :

« La société d'État CBC-SRC a reçu en 2006 une subvention de 1,006 milliard en crédits parlementaires et contribution spéciale du trésor fédéral. Elle a retiré en plus des redevances de l'ordre de 105 millions [...] pour un total de 1,111 milliard. Il nous apparaît inacceptable que la télévision d'État CBC-SRC reçoive en plus des contributions significatives et des garanties de la part du Fonds, dont la principale source de financement est l'entreprise privée » (Pierre Karl Péladeau, cité dans Presse canadienne, 2007).

Commentant cette position, le journaliste Paul Cauchon mettait les choses en perspective. Il précisait que le Fonds avait été créé en 1994, à l'époque où le gouvernement sabrait le budget de Radio-Canada et encourageait le développement de la production indépendante : « Ce sont d'ailleurs les producteurs indépendants qui ont accès à ce fonds » (Cauchon, 2007a). Paul Cauchon citait un autre représentant de Québec qui utilisait la même rhétorique que son patron : « “Il est hors de question que nous versions une cenne de plus dans le fonds pour Radio-Canada”, a précisé M. Lavoie. “Si Radio-Canada estime ne pas avoir assez d'argent pour remplir son mandat, elle doit s'adresser au Parlement et non à un fonds alimenté par le secteur privé” », a-t-il soutenu. Remettant à nouveau les choses en perspective, Paul Cauchon rappelait que le Fonds n'était pas seulement alimenté par le privé : « [...] le FCT reçoit chaque année 100 millions de dollars de Patrimoine Canada et 150 millions de la part des entreprises privées de câble et de satellite » (Cauchon, 2007a).

Les attaques contre Radio-Canada remontent plus avant dans le temps. Le journaliste de *La Presse* Michel Girard écrivait au printemps 2006 que « l'ennemi numéro un » de Québec était Radio-Canada. Il racontait avoir constaté, lors d'un colloque sur l'avenir de la télévision, que le président de Québec avait « tiré à boulets rouges sur tous ceux qui nuisaient directement ou indirectement à la rentabilité de sa filiale TVA, soit sur Radio-Canada, le gouvernement du Québec, les producteurs indépendants de télévision, les chaînes spécialisées, le fédéral, etc. » (Girard, 2006, p. 7).

En mai 2003, le président et chef de la direction du Groupe TVA, Raynald Brière, accusait Radio-Canada d'être surfinancée, une « “situation inéquitable, injuste et inacceptable” », une concurrence déloyale selon lui (cité dans Dumas et Baril,

2003, p. C-1). Paul Cauchon décrivait plus en détail la charge contre le radiodiffuseur public. Il racontait que le patron de TVA, Raynald Brière, et le grand patron de Quebecor, Pierre Karl Péladeau, « se sont tous les deux lancés jeudi dernier dans une attaque sans précédent contre la société publique, lors de deux événements distincts à Montréal » :

Raynald Brière s'est indigné de ce que Radio-Canada ait vu trop de projets financés par le Fonds canadien de télévision. Pierre Karl Péladeau s'est insurgé contre le fait que Vidéotron doive participer au financement des chaînes spécialisées, dont RDI, Newsworld et Artv, propriétés de Radio-Canada. En résumé, tous les deux accusent Radio-Canada de pomper l'argent public alors que TVA en recevrait moins pour des émissions qui sont plus populaires (Cauchon, 2003).

Les sorties de Quebecor contre Radio-Canada sont si insistantes qu'elles rendent même mal à l'aise les employés de Quebecor. Le samedi 17 avril 2010, le président du syndicat des employés du *Journal de Montréal*, Raynald Leblanc, rencontre les employés de Radio-Canada en assemblée générale annuelle. Il dit alors : « Pierre Karl Péladeau fait du *bashing* contre Radio-Canada allègrement depuis plus d'un an. C'est de la propagande. Quand on est là, les journalistes, il a plus de retenue » (Réunion-11). Quelques semaines plus tôt, sa collègue Valérie Dufour révélait sur le site des lock-outés de Quebecor, ruefrontenac.com, que Quebecor « encaisse des millions de dollars par année au moyen d'une pléthore de programmes gouvernementaux pour subventionner la production de contenu en télévision, en musique et dans le domaine de l'édition et du magazine ». Selon sa recension, presque 24 millions de dollars venant de Québec et d'Ottawa ont atterri dans les mains de Quebecor en deux ans. « À ce montant s'ajoutent de généreux crédits d'impôts pour la production de livres et d'émissions de télévision. » Quebecor a aussi fait financer des projets par le Fonds canadien de télévision. L'entreprise a de plus bénéficié d'aide dans le domaine du magazine, de l'édition, du film et de la musique (Dufour, 2009)<sup>8</sup>.

Les assauts n'en continuent pas moins. En juin 2010, Quebecor annonce qu'elle veut mettre sur pied une chaîne de télévision spécialisée de nouvelles brutes et d'opinions, Sun TV News. Pour justifier la nécessité d'une telle chaîne, Quebecor s'attaque au radiodiffuseur public en disant, par la voix de son vice-président Kory Teneycke : « "Les nouvelles télévisées canadiennes d'aujourd'hui sont étroites, suffisantes et empreintes de rectitude politique." » Kory Teneycke ajoute que « "Sun TV News sera différente. [...] Il ne s'agira pas d'un autre réseau s'abreuvant à l'opinion élitiste et ignorant les histoires qui comptent et qui sont importantes pour beaucoup de Canadiens" » (cité dans Sasseville, 2010). Quelques mois plus tard, en décembre 2010, Quebecor Media publie tous les jours pendant plus d'une semaine des articles et des éditoriaux sur Radio-Canada/CBC. Selon Quebecor, le

8. Le 19 octobre 2011, Radio-Canada disait quant à elle que selon ses calculs, Quebecor avait reçu « plus d'un demi-milliard de dollars des contribuables en avantages directs et indirects » au cours des trois dernières années (Radio-Canada, 2011). Quebecor a répliqué que c'étaient des « informations mensongères et sans fondement » (Quebecor, 2011).

radiodiffuseur public n'est pas suffisamment redevable et il ne respecte pas les règlements relatifs à l'accès à l'information lorsqu'il est lui-même en cause. Pour écrire ces articles, Quebecor a soumis des milliers de demandes d'accès à l'information à Radio-Canada/CBC, créant des retards dans le traitement de toutes les demandes (Chambers, 2010). Quebecor plaide qu'exiger du radiodiffuseur public qu'il rende des comptes et qu'il autorise l'examen minutieux de ses documents internes est de bonne guerre. Radio-Canada y a plutôt vu une attaque en règle pendant une semaine de la part de son principal concurrent.

À ces tensions vives s'ajoute le procès, toujours en 2010, du président de Quebecor, Pierre Karl Péladeau, contre le vice-président des affaires françaises de Radio-Canada, Sylvain Lafrance. Le mot *voyou* est au cœur de cette poursuite en diffamation. Sylvain Lafrance a dit : « [...] ce gars-là se promène comme un voyou » en parlant de Pierre Karl Péladeau au début de l'année 2007, en réaction au fait que Vidéotron, propriété de monsieur Péladeau, avait décidé de cesser de verser ses contributions au Fonds canadien de télévision. Cela mettait en péril la vie de producteurs privés dont Radio-Canada achète une partie de la production (Cauchon, 2007b; Desjardins, 2010). En mai 2011, une entente à l'amiable a été conclue entre les deux parties<sup>9</sup>.

Edge fait état des mêmes assauts subis par le cousin anglais de Radio-Canada, CBC. Parlant des « barons » des médias privés, Edge affirme que pour eux, « *the CBC is competition, unfairly aided and abetted by a billion bucks or so of government funding every year* » (Edge, 2007, p. 77). Plus loin, il parle du désir des conglomérats canadiens de voir de nouvelles compressions budgétaires à CBC jumelées à une déréglementation encore plus marquée : « *CanWest Global and BCE[...] would prefer to see ownership laws relaxed and the CBC cut down* » (*Ibid.*, p. 78). Il raconte également qu'après février 2001, les critiques contre CBC sont devenues une chronique régulière dans les journaux récemment acquis de CanWest (*Ibid.*, p. 86). Shade fait aussi état de ces charges contre le réseau public (Shade, 2005).

Radio-Canada répond ponctuellement aux attaques de ses concurrents, en rappelant son vaste mandat :

Chaque fois qu'on veut nous refuser l'accès aux initiatives de financement supplémentaire du gouvernement ou du CRTC ou qu'on veut critiquer nos services, on commence avec les crédits du gouvernement. Mais ces radiodiffuseurs et ces câblodistributeurs ne vous disent pas, dans leurs exposés, que CBC/Radio-Canada a également un mandat en vertu de la *Loi sur la radiodiffusion*, un mandat que personne d'autre n'a (Radio-Canada, 2009c).

9. À l'automne 2011, Quebecor menaçait maintenant de poursuivre Radio-Canada si le radiodiffuseur public n'achetait pas de publicité dans ses quotidiens (Marin, 2012). Une entente à l'amiable a ensuite été conclue le 5 mars 2012 (Baillargeon, 2012a).

Ainsi, on constate que les puissants concurrents de Radio-Canada ont un discours antiradiodiffuseur public qui force Radio-Canada à se justifier constamment. Le discours médiatique canadien et québécois est imprégné de ces attaques. Face à cette agressivité, étroitement surveillée, Radio-Canada doit tout le temps faire la preuve de sa saine gestion, de ses efforts constants pour rationaliser. Radio-Canada doit soigner son image. Dans ce contexte, l'intégration des forces journalistiques peut être vue comme un effort incontournable de bonne gouvernance.

## 5.6 | UNE MARQUE FORTE

Précède	Exclusif ! Radio-Canada veut être la meilleure, la première, le modèle en information journalistique. Voici ce que Chantal Francoeur a préparé :
<b>NARRATION</b>	Radio-Canada est déjà une institution culturelle puissante. Eh bien, elle veut intensifier cette puissance. Elle va s'assurer que ses exclusivités et ses enquêtes journalistiques apparaissent avec force à la télé, à la radio et sur le Web :
CLIP cadre	Radio-Canada va être la plus importante et la plus créative force journalistique francophone en Amérique.
<b>NARRATION</b>	Elle va entraîner les autres entreprises médiatiques dans son sillage, ou faire cavalier seul ; en tout cas, elle ne sera pas à la remorque des autres :
CLIP journaliste	Radio-Canada est encore la référence. Par la qualité, par les effectifs, par nos moyens aussi. On a encore les moyens de faire notre travail.
<b>NARRATION</b>	En plus d'être une entreprise de contenu, le radiodiffuseur public veut imposer sa marque.  Chantal Francoeur, Radio-Canada, Montréal.

Lors d'une réunion avec les employés pour présenter le plan des prochains mois, deux cadres exposent les ambitions du radiodiffuseur public : Radio-Canada veut être « la plus importante et la plus créative force journalistique francophone en Amérique » ; « on va continuer à se distinguer, comme une marque forte » (C-13, C-5, Réunion-14). Radio-Canada veut maintenir sa légitimité et accroître son influence. Elle veut prendre sa place au sein « de la place publique médiatique en recomposition », pour reprendre les mots de Demers (2006, p. 47).

Pourquoi Radio-Canada a-t-elle besoin d'accroître son influence, d'asseoir sa légitimité? Pour remplir son mandat et pour justifier les fonds publics investis dans l'institution, comme on vient de le voir. Mais ce n'est pas tout. C'est aussi parce que Radio-Canada, une institution puissante, produit de la «vérité» et de la connaissance (Foucault, 1969). Elle veut que sa vérité se retrouve sur toutes les plateformes de façon cohérente. Elle désire que son discours-vérité soit un «régime de vérité». Elle veut continuer de produire des sujets, des objets, des façons de penser et d'agir. De produire un monde, un monde qui lui permet d'exister, qui la confirme et la renforce, comme le dit Foucault :

Le pouvoir produit du savoir (et pas simplement en le favorisant parce qu'il le sert ou en l'appliquant parce qu'il est utile); pouvoir et savoir s'impliquent directement l'un l'autre; il n'y a pas de relation de pouvoir sans constitution corrélatrice d'un champ de savoir, ni de savoir qui ne suppose et ne constitue en même temps des relations de pouvoir (Foucault, 2004, p. 502).

Un journaliste télé décrit la situation de façon imagée :

Dans nos épiceries, y'a beaucoup de pots sur la tablette. Ceux que tu vois, ceux que t'achètes, c'est ceux qui sont à la hauteur des yeux. Nous, à Radio-Canada, on ne met pas assez en valeur les produits de la marque Radio-Canada. Comment ça se fait que des fois, on sort des histoires considérablement intéressantes et que ce n'est pas repris ailleurs dans le monde des médias? C'est parce que justement, on ne vend pas assez notre marque de commerce (J-1).

En présentant ses nouvelles sur toutes les plateformes, Radio-Canada vendra mieux sa marque. C'est ainsi qu'elle pourrait réussir à prendre le lead – ou à garder le lead – de l'information. C'est ce que souhaite ce journaliste.

Un autre journaliste télé parle de ce qui fait la marque Radio-Canada. Selon lui, c'est une marque extrêmement crédible, prestigieuse :

Même si les cotes d'écoute diminuent, je pense que Radio-Canada est encore la référence. Par la qualité, par les effectifs, par nos moyens aussi. On a encore les moyens de faire notre travail. Et là je parle d'enquête journalistique. L'enquête, ça coûte cher. Mais on a vu les résultats. L'information à Radio-Canada ces deux dernières années s'est beaucoup définie par l'enquête. C'est ce qui fait notre marque distinctive dans ce marché où il y a tellement d'offres en information, tellement d'offres ! (J-9).

Selon lui, les valeurs journalistiques et le mandat radio-canadiens font la marque unique du radiodiffuseur public. Comme artisan de Radio-Canada, il «porte» cette marque. Il est un sujet radio-canadien au sens foucauldien du terme : il est «construit par» et «assujéti au» discours radio-canadien (Foucault, 2004, p. 527). Il répète : «La marque est très prestigieuse. Et moi je me sens une responsabilité. Parce que c'est

une télé publique, qui doit être encore plus respectueuse des normes et pratiques journalistiques que les autres entreprises médiatiques. Qui doit être encore plus attentive à la diversité des idées, des intervenants, des opinions. Moi je crois encore à ça, en information» (J-9).

Un autre journaliste radio dit qu'il faut que cette marque soit présente sur toutes les plateformes : « Il faut être là, sur le Web, sur les réseaux sociaux, sur les nouvelles plateformes. Sinon, les journalistes de *La Presse* vont occuper tout le terrain et leur interprétation des nouvelles deviendra la seule interprétation. Il y a un danger de pensée unique » (J-4). Le Comité permanent du patrimoine canadien constatait d'ailleurs en 2003 que Radio-Canada garantit une pluralité des voix dans l'espace public : « Plusieurs commentateurs ont comparé la SRC à une police d'assurance. C'est le dernier bastion de défense dans un système médiatique dominé de plus en plus par les émissions et les valeurs américaines. [...] Avec la SRC, nous sommes certains que d'autres voix se font entendre » (Comité permanent du patrimoine canadien, 2003).

La stratégie de Radio-Canada de faire rayonner sa marque sur toutes les plateformes trouve un appui chez des artisans radio-canadiens, mais aussi dans les réflexions de chercheurs (Cottle et Ashton, 1999 ; Gillespie, 2009 ; Looms, 2006). Debrett a effectué six études de cas dans des radiodiffuseurs publics. Elle affirme que les mêmes contenus doivent être offerts sur toutes les plateformes si les entreprises publiques veulent maintenir leur légitimité (Debrett, 2007). Une offre gratuite, sur toutes les plateformes, accessible à tous, est une des valeurs les plus importantes associées aux réseaux publics. L'espace public inclusif ainsi créé fait aussi la marque d'un radiodiffuseur public, selon elle (*Ibid.*). Gestin et ses collègues parlent quant à eux d'une marque qui s'impose comme un « lieu de rassemblement » (Gestin *et al.*, 2009, p. 91). La stratégie radio-canadienne de miser sur sa marque est donc logique, selon Debrett, pour trouver et garder un auditoire dans un univers multimédia éclaté : « *Branding identity will be critical* » (Debrett, 2007, p. 6).

Une revue des études réalisées chez les radiodiffuseurs publics permet d'ailleurs de conclure que « logique de marque » et « journalisme multiplateforme » forment le discours dominant de ces entreprises de presse. À la BBC, l'intégration des journalistes s'est faite avant celle de Radio-Canada, à la fin de 2007, avec le même regroupement de journalistes autour d'un *hub*, le même virage vers un journalisme multiplateforme, avec les mêmes justifications qu'à Radio-Canada (Horrocks, 2007). L'entreprise misait aussi beaucoup sur le rayonnement de sa marque sur toutes les plateformes, une marque qui représente le sérieux du journalisme, l'éthique, l'excellence, comme à Radio-Canada : « *The seriousness about journalistic ethics, and the editorial excellence* » (Gillespie, 2009, p. 325). Ces observations sur la BBC s'ajoutent aux remarques de Gestin et de ses collègues, qui ont étudié quatre organisations médiatiques en Europe. Les remarques de Gestin *et al.* frappent parce qu'elles sont une copie conforme du discours radio-canadien :

Les médias observés tentent de ramener leur public à un lieu unique, qui serve de référence et de point de rassemblement. Ce lieu est double : il est la marque, que l'on possède de longue date ou que l'on crée, et que l'on tâche de valoriser par une déclinaison cohérente des produits ; et il est une interface Web, un espace numérique central vers lequel on tente de conduire le client pour qu'il accède simultanément à des offres variées. Ce lieu exploite des ressources propres au groupe, valorise celles-ci de façon croisée, et agrège au besoin des moyens externes (Gestin *et al.*, 2009, p. 90).

Cela permet d'affirmer qu'il y a un discours dominant des radiodiffuseurs publics, constitué par la logique de marque et le journalisme multiplateforme. Ce discours structure et confirme l'autorité des radiodiffuseurs publics.

Une cadre donne un exemple de l'impact et du pouvoir que peut avoir Radio-Canada avec ses journalistes intégrés, illustrant de façon concrète le discours dominant :

L'émission d'affaires publiques *l'Épicerie* a fait un reportage qui a été diffusé au *Téléjournal* hier. Le sujet était aussi sur notre site Web. Eh bien, c'était le premier sujet chez nos concurrents ce matin ! Donc, avec l'intégration, le public gagne un meilleur accès à une information importante. On faisait beaucoup de choses ici qui restaient en vase clos. Là, on rejoint plus de gens. On joue davantage notre rôle, on est plus pertinent encore (C-9).

Plus pertinente, plus puissante, Radio-Canada veut être la référence en information, imposer son régime de vérité. Et, selon ce journaliste radio, Radio-Canada a les moyens de jouer ce rôle, de demeurer pertinente et d'accroître son influence : « Ici c'est la ligue nationale, on a des moyens pour accomplir le travail. On est en cadillac. On a des bons caméramans, des bons *soundmen*, des bonnes assistantes... » (J-3). Selon lui, la qualité du « produit » est aussi ce qui fait la marque de Radio-Canada. Est-ce que l'intégration va vraiment permettre à Radio-Canada d'accroître son influence, d'asseoir sa légitimité ? Un cadre réfléchit à voix haute : « On ne sait pas où ça va nous mener. On ne sait pas. On prend des moyens pour s'adapter à un mouvement. Dans cinq ans ? Je ne sais pas. Mais concentrer nos énergies, faciliter nos échanges, ça nous donne plus de chances de prendre les bonnes décisions » (C-5).



---

## CONCLUSION

---

Amorce d'un blogue sur l'intégration à Radio-Canada :

Du « je-me-moi-journaliste » au journaliste tatoué Radio-Canada, en passant par les citoyens-journalistes et le journaliste distant... *To be or not to be* journaliste pour Radio-Canada ? Être journaliste tout court ? Être journaliste radio-canadien ? Pratiquer la convergence pour sa marque journalistique personnelle ? Pratiquer la convergence avec les citoyens ? Telles sont les questions qui se posent aux artisans radio-canadiens de l'information, en cette nouvelle ère d'intégration.

---

### NOUVELLE IDENTITÉ

Naviguer dans la nouvelle culture de l'intégration à Radio-Canada va demander aux journalistes de s'adapter. S'adapter d'abord au nouveau vocabulaire, qui agace certains : « effectivement, "plateforme", "module", "client", ça donne de l'urticaire » (J-9), « "multiplateforme", c'est un jargon épouvantable ! » (J-6). Surtout, s'adapter comme professionnels. Nous avons vu déjà que le journalisme multiplateforme à

Radio-Canada pourrait créer deux types de journalistes : les journalistes de routine et les enquêteurs. Nous avons aussi constaté que le journalisme multiplateforme ouvre la voie à de nouvelles explorations journalistiques pour les reporters créatifs. Or il y a d'autres façons de réfléchir aux adaptations culturelles et identitaires possibles. Cinq portraits sont proposés ici.

Certains journalistes pourraient choisir de miser sur eux-mêmes, de devenir eux-mêmes une marque dans la marque. Un journaliste radio réfléchissant à son avenir dit :

À la BBC, on leur a dit : « vous embarquez dans les médias sociaux ou bien vous allez faire du tricot ». Parce que les jeunes délaisent les sites Web pour s'informer dans les médias sociaux. Il faut suivre. Il y a des journalistes qui occupent Twitter, qui *twittent* massivement, qui ont beaucoup d'abonnés. Leurs nouvelles sont *retwittées*, réacheminées. Ça leur fait une bonne promotion personnelle. C'est du *personal branding*. Ça marche ! Les abonnés suivent. Ils ont l'impression qu'ils ont une relation privilégiée avec le journaliste (J-4).

Ce journaliste serait prêt à créer sa marque journalistique dans la marque radio-canadienne et à occuper les réseaux sociaux.

Pendant, si les réseaux sociaux sont une préoccupation à Radio-Canada, les discours sur l'intégration en font peu état. Une cadre l'avoue, « on parle de médias sociaux, on est des dinosaures, ici ! » (C-1), laissant entendre que les discussions sur l'occupation des réseaux sociaux vont s'accélérer une fois l'intégration complétée. Singer offre une réflexion sur la marque personnelle, sur la « convergence personnelle » des journalistes. Elle remarque que la convergence peut mener à un journalisme plus public, plus ouvert et plus lié à la personnalité du journaliste. Selon elle, ceux qui pourront offrir rapidement le résultat de leurs diverses cueillettes, de façon intéressante, puis développer leur sujet plus à fond en faisant une mise en contexte, de l'analyse et en donnant des explications, seront des journalistes puissants : « *The ability to personalize and/or contribute to online content – can be exceptionally powerful* » (Singer, 2009, p. 376). Un journaliste d'enquête, par exemple, pourra mettre une manchette en ligne, décrire son processus journalistique dans son blogue et donner les résultats de son enquête et la mettre en contexte en presse écrite. Il pourra aussi prévoir un moment interactif en ligne. Le tout dans le but de développer sa propre marque, sa propre voix journalistique : « *Many of those same reporters, especially ones with topical expertise, also will be expected to develop their own online brand, comparable to the marketdriven personality of television journalists* » (*Ibid.*, p. 376). Quinn a rencontré des reporters qui appréciaient le fait d'être plus « marketisables » en pratiquant le multiplateforme (Quinn, 2006). Des journalistes radio-canadiens embrassent cette idée d'autopromotion. Et Radio-Canada a intérêt à favoriser ces initiatives : elles amèneront plus de trafic sur son site Web, entraînant une augmentation potentielle de ses revenus publicitaires.

Une deuxième adaptation professionnelle possible pour les journalistes est de choisir d'adhérer totalement à la marque radio-canadienne. Ils vont devenir des journalistes radio-canadiens, plutôt que des journalistes-tout-court. Ils choisiront d'être des promoteurs de la marque et, en même temps, d'être des sujets radio-canadiens. Pour ceux qui ont grandi avec le radiodiffuseur public, qui l'écoutent, le fréquentent, qui embrassent les valeurs radio-canadiennes, qui croient en la rigueur journalistique de Radio-Canada et la pratiquent quotidiennement, qui sont «formatés» Radio-Canada, être journaliste radio-canadien est une identité enviable. Ils peuvent embrasser cette idée d'être construit par et assujéti aux discours radio-canadiens, d'être et de suivre les discours radio-canadiens (Foucault, 2004, p. 527).

D'autres journalistes voudront plutôt insister sur le travail d'équipe avec les internautes, auditeurs et téléspectateurs. Des reporters l'ont expérimenté déjà et sont enthousiastes. Ils parlent des réactions des internautes à leurs reportages : « Ça permet parfois de relancer une histoire, de développer un nouveau reportage » (J-3). Le travail d'équipe est un des buts de l'intégration. Des journalistes voudront élargir ce travail d'équipe, en agrandissant le cercle de « partage d'expertises » et de « mise en commun. » L'expression « la fin du travail en silos » incluera aussi l'auditoire.

D'autres journalistes vont décider de rester journalistes. Point. Ils ne seront pas si différents de leurs collègues au quotidien, mais leur identité ne sera pas définie par la marque, par l'intégration ou par la convergence. Ils vont adhérer à l'idée qu'ils produisent de l'information, peu importe la plateforme sur laquelle ils vont la diffuser. Plusieurs auteurs ont remarqué que les journalistes intégrés dans différentes entreprises de presse adoptent cette identité professionnelle (Quinn, 2006; Mitchelstein et Boczkowski, 2009).

Enfin, il y aura des journalistes qui refuseront de s'adapter, qui voudront continuer à s'identifier à une seule plateforme. Un cadre utilise le verbe « boquer » pour décrire leur réaction. Un autre cadre les surnomme « les artisans du refus global (C-5 et C-13, Réunion-4). Singer a discuté avec des résistants, qui disaient notamment manquer de formation pour participer à la convergence : « *As for daily cultural practice, many print journalists express little or no motivation to participate in convergence, sometimes citing inadequate training in different forms of storytelling as justification* » (Singer, 2004b, p. 850). Dans d'autres entreprises de presse aussi les journalistes demandent de la formation et réclament des systèmes technologiques qui facilitent le travail multiplateforme (Verweij, 2009). Les journalistes s'adaptent mieux à la convergence quand ils ont le contrôle sur le processus de traitement et de diffusion de leur travail (Cottle et Ashton, 1999). Avec de la formation, certains artisans du refus global pourraient devenir des promoteurs de l'intégration.

Ce qui ressort de ces cinq descriptions d'adaptations professionnelles possibles est que les répertoires interprétatifs des journalistes radio-canadiens s'élargissent (Hermes, 1995). Les expériences variées et les identités multiples ouvertes par l'intégration vont donner aux journalistes plus de répertoires interprétatifs pour discuter de leur travail et des répercussions de l'intégration. Répertoire du journaliste

de routine, répertoire du journaliste enquêteur. Répertoire du journaliste branché sur les réseaux sociaux misant sur sa marque personnelle. Répertoire du journaliste travaillant en équipe avec les citoyens. Répertoire du journaliste radio-canadien. Répertoire du journaliste journaliste. Répertoire du journaliste « boqué » résistant aux changements. Ces différents répertoires illustrent que l'intégration comprend de multiples réalités, une constellation de significations. Ils montrent aussi les différents degrés d'acceptation de l'intégration.

Ce qui ressort aussi de ces cinq descriptions d'adaptations professionnelles possibles, adaptations qui peuvent être combinées, est que chaque journaliste conserve une marge d'autonomie, peut décider de son adaptation. Comme le rappelle Bernier, « les journalistes jouissent le plus souvent de protections en vertu de conventions collectives bien étoffées. Ils sont, bien entendu, contraints par un *corset organisationnel*, mais celui-ci n'est pas une chape de plomb » (Bernier, 2008, p. 36; en italique dans le texte). Brin constate quant à elle que les journalistes ont du pouvoir pour influencer ce qui leur déplaît dans une organisation médiatique : « Le changement ne relève pas uniquement des pressions externes sur l'organisation, mais aussi des initiatives volontaires et des interactions stratégiques qui contribuent à transformer non seulement les pratiques internes, mais aussi celles des acteurs de son environnement » (Brin, 2003, p. 431). Nous verrons dans l'épilogue comment ces initiatives, ces actions et les différentes adaptations à l'intégration commencent à se manifester.

## « L'INFORMATION, C'EST SÉRIEUX »

---

Amorce d'un deuxième blogue sur l'intégration à Radio-Canada :

Converger, intégrer, fragmenter. Déployer sa marque pour continuer d'exister. Aller de l'avant, malgré les embûches. Ailleurs ils reculent... Il faut trouver la bonne recette. Parce que l'information, c'est sérieux. C'est pas des variétés. C'est des suggestions au quotidien de sujets de discussion sur « comment on fait pour continuer à vivre ensemble ? ».

---

L'analyse des discours et l'ethnographie réalisées dans la salle des nouvelles de Radio-Canada à Montréal en 2010 nous a permis de décrire le contexte médiatique global de l'intégration et le contexte médiatique québécois. Cela nous a également permis de distinguer la convergence de l'intégration. Nous avons décrit la définition radio-canadienne de l'intégration, sa justification, son organisation et son implantation

physique. Nous avons plongé dans les différentes cultures radio-canadiennes. Nous avons analysé les luttes de pouvoir qui s'y jouent; les appréhensions des artisans face à l'intégration ont été disséquées. Nous avons fait état des perceptions positives de l'intégration. Nous avons énuméré les paradoxes de l'intégration. Nous les avons expliqués.

Radio-Canada réalise l'intégration dans un contexte médiatique global où le mot d'ordre est la convergence. *Buzzword* sacré et magique, la convergence est le régime de vérité des médias. Radio-Canada est poreuse à ce discours dominant, mais prend ses distances du mot *convergence*. Elle préfère le mot *intégration*, présenté comme un contre-discours à la convergence, qui a mauvaise réputation au Québec. L'intégration est la vérité radio-canadienne de la convergence. Le radiodiffuseur public, une institution puissante mais étroitement surveillée, réalise l'intégration pour garder sa pertinence et accroître son influence. Elle veut se retrouver sur toutes les plateformes de façon cohérente.

Les journalistes radio-canadiens voient leur identité et leurs méthodes de travail fragmentées par l'intégration. Ils résistent, car ils veulent s'assurer que leurs reportages soient à la hauteur de leurs exigences, exigences journalistiques et exigences journalistiques radio-canadiennes. Ils cherchent comment s'adapter à l'intégration en conservant leurs valeurs et leur éthique radio-canadiennes. Ils craignent une uniformisation et un appauvrissement des topos, la multiplication des erreurs de faits ou des imprécisions, des sources moins diversifiées, un délaissement des sujets complexes, une porte ouverte aux relations publiques. Les artisans de la radio craignent une soumission obligée aux besoins de la télé. Si ces craintes s'avéraient, Radio-Canada n'aurait plus autant de pertinence ni d'influence.

Comment pratiquer un journalisme multiplateforme radio-canadien qui soit à la hauteur après des compressions majeures dans le personnel et les budgets, et face aux besoins de l'information continue? Comment pratiquer un journalisme multiplateforme radio-canadien de qualité quand l'intégration impose de trouver des recettes journalistiques efficaces? Une des adaptations possibles pourrait être la création de deux types de journalisme. Le premier, un journalisme de routine, permettrait au second, le journalisme d'enquête, de prospérer. Des journalistes radio-canadiens pourraient ainsi consacrer du temps à faire un vrai travail journalistique plutôt qu'à traiter du contenu préfabriqué par des experts de la communication. Pour les artisans du radiodiffuseur public, ce retour aux jeux de base journalistiques est essentiel. Un journaliste télé résume l'importance du travail fait dans les salles de nouvelles radio-canadiennes: «L'information c'est pas des variétés, le sujet est sérieux et les incidences sont sérieuses» (J-1). Il faut en effet reconnaître le sérieux du contenu journalistique et préserver un espace pour les nouvelles, un espace spécial. Dans une étude sur une entreprise alliant l'écrit, le Web, la radio et la télé, Klinenberg observe que les journalistes n'aiment pas que le fruit de leur travail soit réduit à un banal «contenu», nom commun diluant l'information journalistique: «*Reporters and professional observers complain that the corporate*

*management has classified their product as “content,” a category that suits any story, image, or other form of intellectual property, rather than journalism»* (Klinenberg, 2005, p. 53). L'espace spécial et le respect réservés à l'information journalistique ne signifient pas que les formats journalistiques doivent rester figés. Une des possibilités ouvertes par l'intégration est de revoir ces formats, de jouer avec eux. Cela fait partie des aspects positifs de l'intégration soulignés par certains journalistes : plus d'espace de créativité, plus de nouveaux territoires à explorer, plus de visibilité pour les reportages et les reporters, plus d'impact.

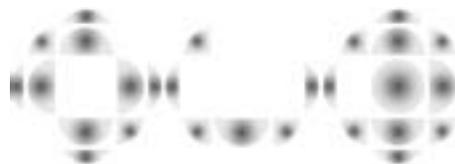
Ailleurs, là où la convergence a été amorcée plus tôt, on commence à voir des manifestations de ses limites, des replis. Kraeplin et Criado se sont penchés sur les mouvements de convergence aux États-Unis. Ils ont étudié deux phases, soit les années 2002-2003 pour la phase I, et 2004-2005 pour la phase II. Ils ont découvert que le mouvement de convergence s'amenuisait et ralentissait. Par exemple, le nombre de journalistes de l'écrit animant un segment télé ou une émission télé est passé de 13 % dans la phase I à moins de 3 % dans la phase II. Du côté de la télé, le nombre de journalistes télé écrivant pour la presse écrite est passé de 17 % dans la phase I à 2 % dans la phase II (Kraeplin et Criado, 2009).

Killebrew s'intéresse au *Tampa Tribune*, dont le président, Gil Thelen, était l'un des plus fervents partisans de la convergence. Ce dernier n'aime plus le mot convergence. Il préfère parler de « partenaires de couverture. » Thelen compare aujourd'hui le terme *convergence* à un accident de voiture, disant qu'il a compris que le journaliste omnipotent n'existe pas et que jumeler des cultures journalistiques différentes est comme obliger les lions et les agneaux à dormir ensemble. Il raconte que « “[trying] to get the lions and lambs to lie down together has been an extraordinary challenge. We have learned that trying to create omni-competent journalists is impossible. They may be very good in one platform, pretty good in another, but never (or rarely) excellent in both” » (cité dans Killebrew, 2005, p. 51). Singer constate aussi que la convergence ne crée pas nécessairement une nouvelle culture. La vision « eux » et « nous » demeure, même si tout le monde travaille autour d'un même hub : « *In terms of newsroom culture, an “us” and “them” attitude remains common* » (Singer, 2004b, p. 850). Elle dit que les cercles délimitant chaque groupe se touchent et parfois se superposent, mais les différences culturelles restent : « *Medium-driven variations in professional practice—notably issues related to newsroom structures and storytelling norms—may well separate newspapers, television, and online products and producers for the foreseeable future* » (*Ibid.*, p. 852). Boczowski et Ferris ont quant à eux constaté d'importants changements en dix ans dans l'entreprise qu'ils ont étudiée. Elle est passée d'une salle de nouvelles avec plusieurs unités à une salle numérique spécialisée, pour finalement revenir à plusieurs salles (Boczowski et Ferris, 2005). La bonne recette n'a pas encore été trouvée.

Du côté des journalistes, ce qui ressort des études est que leur perception face à leur travail change (ou l'organisation du travail change), sans que le produit final s'améliore notablement (Killebrew, 2005 ; Quinn, 2006 ; Singer, 2004b). Ou alors,

un média tire profit d'un autre (en général, la télé tire profit de la salle de presse écrite) sans que le niveau général du journalisme s'élève (Singer, 2008). Ces reculs et ralentissements et les limites de la convergence illustrent ce que dit Miège : la convergence n'est pas un phénomène inéluctable, mais plutôt un construit social, qui relève du discours et des actions des acteurs sociaux (Miège, 1997).





## Épilogue

# L'INTÉGRATION INTÉGRÉE

Précède

Les journalistes terrain applaudissent l'intégration réalisée à Radio-Canada. Dix-huit mois après la fusion des salles de nouvelles, ils aiment côtoyer de nouveaux collègues et partager leur expertise. D'autres journalistes, rivés à leur écran, sont moins enthousiastes. Chantal Francoeur nous en parle :

**NARRATION**

Les journalistes radio qui travaillent comme rédacteurs, annonceurs ou secrétaires de rédaction se sentent aliénés, à la suite de l'intégration :

CLIPS journalistes

Le rouleau compresseur nous écrase.

La radio est mal servie. La télé a toujours préséance.

**NARRATION**

Les journalistes situés près du CAPE déplorent quant à eux le bruit ambiant et le peu d'espace disponible pour chaque poste de travail :

CLIP journaliste

Faut tout le temps dire « taisez-vous ! »



**NARRATION**

Ces insatisfactions sont toutefois peu perceptibles au CDI. La machine d'information vibre à plein régime, tous les artisans sont occupés. Ce qui fait dire à un gestionnaire :

CLIP gestionnaire

On a repris le contrôle. L'intégration est intégrée.

**NARRATION**

L'intégration est intégrée. Et des réunions ont lieu chaque mois pour ajuster les rouages de la postrévolution.

Chantal Francoeur, Radio-Canada, Montréal.

L'étude des discours sur l'intégration à Radio-Canada est un portrait fait à un moment précis, à l'hiver et au printemps 2010. Beaucoup de choses ont évolué déjà. Notamment, la place que Radio-Canada et ses artisans occupent sur les réseaux sociaux<sup>1</sup>, et les adaptations technologiques facilitant la production multiplateforme<sup>2</sup>. Il faut donc voir cet ouvrage comme une description et une analyse d'une phase importante de l'évolution de l'information à Radio-Canada, mais seulement d'une phase. D'autres moments importants ont précédé l'intégration et d'autres vont la suivre. Comme l'expriment deux cadres, « l'intégration sera assimilée un jour. On n'en parlera plus » (C-13) ; « L'intégration, c'était un pas vers l'avant. Dans deux ans, on sera beaucoup plus loin » (C-9). Une tournée dans la salle des nouvelles, dix-huit mois après l'intégration, donne un aperçu de ce qui s'y est passé après le déménagement des journalistes et la fusion des affectations.

Au premier jour de l'intégration, une question se posait avec beaucoup d'intensité. Une visite au CDI et des conversations avec les journalistes faisaient ressortir que les artisans des bulletins radio n'aimaient pas le plafond bas de la section qui leur avait été réservée. Ils étaient aussi irrités par le bruit. C'était un lundi. Quelques jours plus tard, le jeudi, une note du syndicat intitulée « Réunion syndicale d'urgence sur l'intégration » circulait. Elle précisait : « Si l'unité de la salle des nouvelles radio vous tient à cœur, votre syndicat vous convie à une rencontre. » De multiples réunions ont suivi entre les artisans et avec les gestionnaires et les cadres. Un an et demi plus tard, la grogne était toujours palpable chez les artisans de la radio qui travaillent à la rédaction et à la production des bulletins de nouvelles (à différencier des reporters radio qui vont sur le terrain, qui sortent pour réaliser des couvertures).

1. Les journalistes radio-canadiens couvrant la Commission d'enquête sur le processus de nomination des juges du Québec à l'automne 2010 ont *twitté* abondamment pendant les audiences. De plus en plus de journalistes utilisent Twitter pour faire de la recherche, envoyer des manchettes ou faire la promotion de leur reportage. Un autre exemple concerne le *Téléjournal Montréal* de 18 h, qui donne rendez-vous aux téléspectateurs sur Facebook.
2. Un courriel interne envoyé aux employés en janvier 2011 explique comment transférer à la fois les images et le son en une seule opération pour pouvoir produire un reportage télé et radio à partir d'une cassette télé. Voici un autre exemple d'ajustement donné par un cadre : « *Les gens du module International peuvent faire du montage télé avec Avid* [un logiciel de montage], *pour le récit international* » (C-11).

Un cadre le constate : « Pour les gens de la radio, le sentiment d'aliénation est très fort » (C-11). Une journaliste radio résume le sentiment de ses collègues : « Les patrons disent qu'ils veulent préserver la personnalité de la radio. C'est dans le discours. Mais ce n'est pas le cas. On essaie d'exister. Mais le rouleau compresseur nous écrase. On se fait traiter d'être réfractaires au changement. Ils nous prennent pour des épais » (J-14). Un journaliste radio ajoute : « C'est "cause toujours mon lapin" et le rouleau compresseur passe. Le bon mot pour qualifier ce qui se passe c'est "résignation". On va s'adapter. Et les patrons le savent. On a abdiqué » (J-15).

De quoi les artisans de la radio se plaignent-ils ? Un gestionnaire responsable de bulletins de radio raconte : « La radio est mal servie. La télé a toujours préséance. Par exemple, l'autre jour, un journaliste devait faire un direct le midi à la télé et à la radio sur un criminel qui s'est fait abattre. La télé devait commencer avec lui. Puis la radio pouvait avoir son direct avec le même journaliste. Mais la télé a tardé, tardé. La radio n'a pas pu avoir le journaliste ». Il donne un autre exemple : « Quand un topo est radio et télé, on se fait dire par la télé : "tu passes pas ça aujourd'hui parce que nous, on le passe pas." Ou encore : "tu ne peux pas le passer à 17 heures parce que nous, on n'est pas prêts, à la télé" » (G-7).

Certaines craintes émises lors de la planification de l'intégration surgissent à nouveau : « Il y a homogénéisation de l'information, c'est clair » (G-1) ; « Peut-être, oui, il y a moins de contenu différent radio-télé. Ce sont les mêmes histoires qui sont couvertes » (G-3). Un journaliste multiplateforme constate que son choix de sources est influencé par les besoins de la télévision. Il dit : « [...] les gens déstructurés dans leur pensée, c'est plus complexe à la télé. J'ai trouvé des trucs de montage. Mais c'est sûr qu'on va privilégier les gens qui s'expriment bien » (J-3). Un cadre admet que « pour la radio, c'est un combat de tous les instants. Pour préserver son indépendance, sa façon de faire » (C-12). Une directive a été émise pour éviter que des reportages télé se retrouvent à la radio. En octobre 2011, un cadre a envoyé un courriel aux reporters, disant : « Il arrive parfois que les reporters et les présentateurs oublient de parler à leurs auditeurs et préfèrent plutôt leur lire des textes. Ils brisent alors la magie de la radio. [...] Je vous fais parvenir les grandes lignes d'une formation sur le direct que nous avons faite il y a quelques années. » Des cadres de la radio disent devoir insister, dans les réunions, pour défendre la place de la radio, surtout parce que les gens l'oublient. Sa légèreté et sa simplicité d'action lui nuisent : « Oui la radio est négligée, parfois mise de côté, moins importante. C'est parce que la télé est une grosse machine, on lui accorde plus de temps », confirme un gestionnaire (G-8). « La télé a plus d'argent, plus de gens », c'est pour cela qu'elle attire plus l'attention, selon un cadre (C-13). Une affirme que « la radio n'est pas un média à problème », donc on s'en occupe et s'en préoccupe moins (C-8). Une autre constate : « Les gens ne pensent pas spontanément à la radio. Mais il n'y a pas de grincements de dents quand on leur rappelle qu'il faut y penser. Ils comprennent » (C-10).

Des cadres tempèrent : « Il y a effectivement 8 à 10 % de produits communs radio-télé. Ce n'est pas beaucoup. Mais il y a une perception d'envahissement chez une partie du public et des artisans » (C-8). Cette cadre réaffirme que certains produits communs radio-télé vont rester : « pour les exclusivités, les *scoops*, les topos des gens en déplacement à l'international, ce sont des produits forts » et il lui semble logique qu'ils se retrouvent sur toutes les plateformes (C-8). Une cadre invite les artisans de la radio à reprendre possession de leur média : « il faut que les gens de la radio fassent leur place » (C-13), selon elle. Une autre cadre pense de même : « Effectivement, les journalistes radio se sont résignés. Mais maintenant, ils peuvent passer à l'action. Il y a de l'espace pour être proactifs » (C-8). Ils doivent être proactifs pour commander des reportages auprès des affectateurs, pour choisir des reportages dans la gamme élargie de ceux qui sont offerts.

Des artisans constatent par ailleurs que la radio a influencé la télé. Un cadre s'en réjouit : « Les deux médias se sont contaminés. Il y a une certaine qualité, une certaine intelligence de la radio qui a percolé en télé ! » (C-12). Un journaliste multi-plateforme raconte qu'il a allongé la durée acceptée ou acceptable des clips télé : « J'ai mis un clip de 15 secondes à la télé, parce que c'était bon. Je le fais parce que je viens de la radio ! » (J-3). Il bouscule les normes télé avec ses habitudes radio. Un exemple probant de l'influence de la radio sur les produits télé est arrivé le 25 octobre 2011. Ce soir là, au *Téléjournal*, un reportage télé sur l'intimidation sur les chantiers de construction présentait du son de la radio, diffusé sur les images. Le reportage mentionnait que devant les caméras, les travailleurs s'autocensurent. Quand il ne reste qu'un micro radio sur place, on en apprend plus sur l'intimidation. « L'impérialisme télé » peut donc être dompté.

Certains constats aident les artisans de la radio sur la voie de la résignation : « On fait quand même un bon produit », dit un journaliste (J-15). Un autre admet : « Oui, il y a plus de sujets couverts. Oui, il y a plus de reporters qui sortent de la nouvelle originale. Et l'équipe d'*Enquête*, ce qu'ils font, c'est bon pour nos bulletins de nouvelles » (J-14). « Il y a beaucoup d'échanges entre les régions. Ça rentabilise le travail. Et ça donne plus de visibilité aux reportages des régions. Depuis l'intégration, les bulletins radio sont plus diversifiés, grâce à la mise en commun » (C-13). Et les artisans aiment les nouveaux studios radio, modernes : « ça, c'est bien ! » (G-7).

## LE BRUIT, LA PROMISCUITÉ ET LA DISTANCE

D'autres artisans trouvent la transition difficile. Notamment ceux qui sont dans le CAPE ou près du CAPE. Les postes de travail sont petits, serrés les uns contre les autres, sans séparation physique. Conséquences : plus de gens, plus de bruit, ce qui irrite certains : « Au CAPE, tu sais tout, tout de suite. Il y a une grande intimité. C'est ce qui fait que ça devient vite intense. Faut être conscient que tout le monde t'entend. Faut rester calme, baisser le ton » (G-3). Une autre va dans le même sens :

« C'est intense... » (G-1). À quelques pas du CAPE, une journaliste est moins calme et dénonce le bruit et la promiscuité. : « On est passé de 15 à 40 personnes dans ce petit îlot. Faut tout le temps dire "taisez-vous !" » (J-10).

Le CAPE est le centre nerveux de toute la machine d'information. Il regroupe l'équipe des affectateurs: des personnes qui ont vécu d'importants changements dans leur travail, passant d'une responsabilité unimédia à une responsabilité multi-média. Tous les journalistes doivent se rapporter plus d'une fois par jour aux affectateurs. L'intensité de ce qui s'y passe explique le haut niveau de tension vécue par les personnes regroupées au CAPE. Une gestionnaire raconte: « Faut que tu rentres à chaud. Que t'aies une bonne idée où tu veux aller dès que tu commences ton quart de travail. Dans le fond, tu commences à [4 h 30] le matin et tu finis à 21 h 30. C'est exigeant. On mange à nos bureaux... c'est ça, la réalité! J'aime ça. Faut aimer ça » (G-3). Une autre confie: « J'entends tout le temps ma collègue du CAPE s'exclamer: "Ah! que ça va vite! comment j'avais faire?!" On n'a pas le temps de parler, d'échanger, on est trop occupés » (G-1). L'obligation d'être alerte et prêt à tout imprègne l'ambiance du CAPE.

Un gestionnaire déplore quant à lui la distance physique entre les secrétaires de rédaction et les reporters. Il doit régulièrement franchir les 75 à 80 pas qui le séparent des journalistes, alors qu'il voudrait rester collé à son écran et à son téléphone: « Les journalistes surnuméraires changent de bureau selon les jours. Si je travaille avec un surnuméraire, je ne peux pas l'appeler, je ne sais pas à quel bureau il travaille! Je suis obligé d'aller voir où il est assis, pour suivre l'évolution de son reportage! » (G-7). C'est une perte de temps selon lui et cela nuit à l'organisation et à la qualité des bulletins de nouvelles.

Des journalistes se plaignent d'une autre distance entre eux et les pupitres: ils disent qu'ils n'ont plus de contacts « organiques » avec eux. Ils n'ont plus de discussion spontanée sur les reportages qu'ils préparent. Le CAPE modifie les liens informels qui existaient avant. C'est une grosse machine qui impose son fonctionnement ordonné. Un journaliste tél dit que le fonctionnement du CAPE a une incidence sur sa créativité. Il explique: « Un pupitre qui s'engage dans le reportage, qui discute de l'angle, ça n'existe plus » (J-21). Résultat: il produit des reportages plus convenus, plus prudents, moins créatifs, ce qui le désole. Des journalistes croient aussi que les nombreux clients du CAPE mènent à des affectations prévisibles, conventionnelles, pour plaire à tous.

## CHACUN SA MAJEURE

De leur côté, les journalistes terrain, regroupés près des fenêtres, applaudissent les changements. Ils se sont adaptés. Ou bien est-ce l'intégration qui s'est adaptée à eux? Un journaliste confie: « J'aime le nouvel environnement. Les collègues, l'échange. Je me considère privilégié » (J-20). Il ajoute avoir gardé sa majeure, ne pas faire de Web et ne pas être « en mode SS. Scandale et scoop » (J-20). Il a trouvé sa place et

est heureux de couvrir l'actualité sans chercher des sujets inédits. Peu de journalistes terrain font du journalisme multiplateforme : « Les vieux, on les laisse tranquilles », dit une journaliste radio qui n'a pas fait de télé depuis l'intégration (J-11). Un autre journaliste affirme : « J'veux rien savoir de la télé. J'en fais pas » (J-16). Une cadre constate qu'effectivement, « sur une base régulière, il y a peu de bimédia ou de multiplateforme. Mais il y a beaucoup de partage de couverture » (C-8). Un journaliste a sa propre interprétation du partage. Il dit que la cueillette télé est facilement accessible et que cela facilite son travail à la radio : « Tout le stock télé est disponible. T'as juste à piger dedans. Ça encourage la paresse » (J-17).

Des reporters ont tout de même développé de nouvelles façons de faire. Une journaliste radio dit à un reporter télé qui a la même affectation qu'elle : « Attends moi, j'y vais avec toi » (J-19). Elle aime travailler avec un autre journaliste pour échanger et se questionner à voix haute. Son collègue est d'accord : « On échange les invités, on élargit la talle des invités possibles. On a plus de discussions. C'est une réussite, l'intégration » (J-3). Ils disent tous les deux fonctionner au cas par cas. Pour certaines couvertures, par exemple, ils préfèrent se déplacer seuls : « En radio, je peux revenir plus vite » (J-19). D'autres fonctionnent comme eux : « Récemment, des journalistes ont partagé un même sujet, un même moyen de transport. Elles ont par contre fait chacune leurs entrevues » (C-9). Un journaliste décrit comment il fonctionne en équipe : « Quand c'est des entrevues officielles, on les fait à deux. Mais on ne fait pas les autres entrevues en même temps, parce que c'est très différent, les besoins des deux médias » (J-3). Certains journalistes ont vécu des expériences déplaisantes et font moins de cueillette en équipe : « Le pairage deux par deux, ça ne marchait pas. La télé met trop de temps à s'organiser » (J-11). « Les reporters radio n'aiment pas partir avec la télé. C'est trop long » (G-3).

Chaque journaliste a gardé sa majeure. Mais il y a des couvertures multiplateformes réalisées par un petit nombre d'artisans volontaires : « Personne n'est forcé de faire du multiplateforme. Quand les journalistes radio se font demander d'aller à la télé, ils peuvent dire non. Mais ils disent oui ! » (C-13). D'autres, qui occupaient des postes temporaires, ont été embauchés récemment pour travailler à des postes multiplateformes : « Mon poste permanent est "radio-télé-Web". Je réfléchis toujours à la possibilité de faire mes reportages pour la radio et la télé. La démarche est différente pour les deux médias. C'est un super exercice intellectuel. C'est toujours un beau défi. J'adore ça ! ». Enfin, la règle établie au moment de l'intégration s'applique : « Quand c'est un *scoop*, il y a un seul reporter qui s'en occupe. Parce que c'est plus honnête journalistiquement. C'est plus probant. C'est dur de partager un *scoop* » (C-13).

## LE WEB ENTRE DEUX CHAISES

Les artisans du Web se réjouissent d'assister maintenant à la réunion d'affectation du matin, d'avoir un représentant du Web assis au CAPE. Il y a un sentiment d'équipe plus fort avec le reste du CDI. « C'est plus fluide », dit une gestionnaire

(G-1). Un cadre constate que « des reporters ont une plus grande préoccupation pour le Web. Certains adorent écrire. Certains vont chercher des photos avec leur propre appareil » (C-12). Des reporters proposent des contenus adaptés pour le Web. D'autres envoient des contenus complémentaires. Une gestionnaire note que « plus de reporters tiennent des blogues » (G-1).

Les artisans du Web ont quand même encore l'impression d'être la cinquième roue du carrosse, notamment parce qu'ils manquent de joueurs. Un gestionnaire dit : « Le Web est encore en développement. C'est pas pareil écrire pour le Web, et les journalistes radio et télé n'ont pas le temps » (G-3). Un autre cadre explique : « Le Web est toujours une entité à part. Par exemple, le Web peut faire une demande de couverture, une suggestion de couverture, mais il ne peut affecter un journaliste de la radio ou de la télé. De plus en plus ils essaient d'envoyer un de leurs propres joueurs quand ils veulent une couverture spécifique », mais ils en ont peu (C-12). Un journaliste radio avoue carrément : « On n'a pas développé de liens avec les gens du Web. C'est comme un trou noir qu'on ne comprend pas. Ça ne connecte pas bien » (J-20). Chacun a sa perception de ce qu'il faudrait changer : « Le Web devrait faire des efforts pour avoir plus de *breaking news*. C'est un problème de personnel, d'encadrement, de philosophie » (C-8). « C'est un problème de politiques administratives », dit un autre cadre (C-12).

Il faut souligner que l'offre du Web est tout de même riche, même si dans le quotidien du CDI, les journalistes du Web ne se sentent pas complètement intégrés. Des dossiers et des reportages spéciaux sont offerts, et de nouveaux projets uniquement Web voient le jour. Citons par exemple le webdocumentaire « Palestiniens au Liban : les réfugiés oubliés », qui a gagné quatre prix internationaux (Kouaou et Braun, 2010), ou encore le « Projet 450 », qui s'intéresse aux citoyens vivant en banlieue de Montréal. Ce projet a lieu principalement sur le Web, au moyen de nouvelles Web, de capsules audio et vidéo et d'un échange constant avec les citoyens. L'utilisation des réseaux sociaux est aussi prépondérante pour ce projet pilote, développé par « la mouvance multimédia » comme l'appelle une cadre (C-9). Elle dit que « la mouvance multimédia » est composée de cadres ayant à cœur de tester des façons de travailler différentes, et qui prennent des initiatives pour occuper les nouveaux médias avec des produits radio-canadiens.

## DES RELATIONS PUBLIQUES MOINS ENVAHISSANTES

Le pari sur les conférences de presse semble avoir été gagné : « Les conférences de presse, on en couvre de moins en moins. Parce qu'on a des *scoops*, des reportages spéciaux, des reportages des modules. C'est une roue qui tourne » (C-13); « On n'a jamais sorti autant de sujets à nous » (C-9). Les échanges accrus avec les régions permettent aussi une moins grande dépendance aux couvertures formatées. Une gestionnaire fait le même constat, puis ajoute : « Mais parfois, il faut y aller, aux conférences de presse ! Une annonce sur les gaz de schiste, ou les garderies, il faut la couvrir ! » (G-3).

Moins de dépendance aux relations publiques : impression ou réalité? Ce sujet mérite une recherche en profondeur, car la présence des relations publiques dans les médias d'information peut être difficile à évaluer. Comme le fait remarquer Miège, avec la société en réseau d'aujourd'hui, les relations publiques deviennent plus importantes que jamais. Communiquer est une obligation. On communique pour rivaliser ou répondre à ses concurrents, ou pour que son action soit visible dans l'espace public. Cette intensification de la communication a lieu en même temps que la montée des technologies de l'information et des communications, des blogues, des espaces collaboratifs et de la mise en synergie des sites d'information avec les téléphones mobiles. Tout cela contribue « au renforcement des relations publiques généralisées » (Miège, 2007, p. 155). On comprend que les relations publiques occupent un espace important dans les informations journalistiques, mais elles ne sont pas toujours nommées ainsi. Par exemple, les partis rédigent des « lignes de presse », qui « permettent aux élus d'un groupe parlementaire de faire entendre le même son de cloche sur la place publique », des déclarations très précises (Salvet, 2012a). Dans un document trouvé par le journaliste Jean-Marc Salvet touchant les élus libéraux du Québec, si un journaliste demande « Allez-vous vous présenter aux prochaines élections? », il est suggéré de répondre : « Il est encore tôt pour annoncer ses couleurs! Nous avons un mandat jusqu'en décembre 2013. J'ai encore beaucoup d'énergie pour promouvoir et défendre les intérêts de mes concitoyens et je suis en grande forme » (Salvet, 2012b). Des réponses formatées, qui peuvent sembler spontanées, mais qui sont un reflet de la « culture de relations publiques » évoquée précédemment.

La culture de relations publiques est tellement intégrée aux salles de nouvelles que les expressions « *public subsidies* » et « *news subsidies* » circulent. L'industrie des relations publiques est considérée par certains comme une subvention aux entreprises de presse (Gandy, 1982). Et les chargés de communication deviennent « *the fifth estate* » dans cette démocratie de relations publiques (Davis, 2002). Cook décrit cette idée de subventions aux journalistes par l'entremise des relations publiques, notamment par le gouvernement : « [...] *many subsidies are alive and well, most notably the help that government provides to reporters through the public relations infrastructure, which continues, apparently unabated* » (Cook, 1998, p. 184). Deuze constate de son côté que les frontières entre les relations publiques et le journalisme s'estompent. La commercialisation et les fusions de différents types de médias effacent les diverses identités professionnelles : « *The boundaries between journalism and other forms of public communication—ranging from public relations or advertorials to Weblogs and podcasts—are vanishing* » (Deuze, 2007, p. 141). Est-ce que la convergence pourrait aussi signifier la convergence des informations journalistiques et des relations publiques? Ce sujet mérite l'attention.

## HOMMAGE AUX ARTISANS

Ce qui ressort par-dessus tout des discussions, dix-huit mois après l'intégration, c'est la grande force d'adaptation des artisans. Une cadre souligne : « Il a fallu que chacun se fasse de nouvelles *trails* » (C-13). Et effectivement, les journaliste se sont tracé de nouveaux sentiers, ce que saluent les cadres : « Tout le monde a à cœur que ça marche. Les gens sont très engagés à Radio-Canada. On est un bon média » (C-11). Une gestionnaire répète les mêmes mots : « Tout le monde a à cœur que ça marche. Je me sens privilégiée d'être témoin de ça tous les jours » (G-1). Un cadre fait le même constat : « Pour l'organisation du travail, ça s'est tassé. C'est dû à la qualité du personnel » (C-8). Les cadres saluent même les journalistes plus sceptiques : « Il faut garder les craintes émises quand il y a eu intégration. Ça permet de rester vigilant. Ça permet d'éviter les dérives » (C-9).

Le grand patron de l'information, Alain Saulnier<sup>3</sup>, est satisfait de l'intégration : « Nos enquêtes ont un impact décuplé grâce à l'intégration. L'information internationale et l'économie sont aussi de beaux succès. » Des ajustements sont à faire dans la salle des nouvelles, mais c'est normal, selon lui : « Les deux premières années de l'intégration servent à ça. On avance à tâtons. C'est de l'essai-erreur, parfois. » Il croit qu'une révolution fait toujours des dégâts, mais « [qu'il] fallait faire cette révolution parce que le service public était menacé. Alors la question, pour moi, est : "l'intégration s'est-elle faite correctement, dans le respect de tous les artisans ?" et la réponse est "oui !" ». Selon lui, l'intégration a pu se réaliser grâce à une gestion transparente et un travail en partenariat avec les syndicats. Il croit aussi que son intégrité de cadre et de journaliste a aidé l'intégration, puisque c'est lui qui était au cœur de cette révolution. Il n'est pas étonné par l'ampleur des discussions et des contestations : « Les journalistes sont très attachés à la boîte. Ils sentent le besoin de la défendre » et ont à cœur la qualité des informations journalistiques produites, constate-t-il.

---

3. Alain Saulnier a dû quitter (ce n'était pas son choix) le service de l'information le 16 mars 2012, à la suite d'un remaniement de la haute direction à Radio-Canada. Ses collègues du CDI l'ont longuement applaudi lorsqu'ils ont appris la nouvelle, abasourdis et attristés par son départ.





## *Méthodologie*

---

# EXPLORATION DES DISCOURS RADIO-CANADIENS

Précède

Les journalistes radio de Radio-Canada déménagent dans le Centre de l'information. Tous les reporters et les affectataires vont travailler dans une salle de nouvelles intégrée. Chantal Francoeur suit le dossier :

NARRATION

Bientôt le grand jour, après des mois de réflexion et de planification. Des studios de radio tout neufs attendent les journalistes. Les reporters de la télé ont fait de la place le long des fenêtres du CDI pour les nouveaux postes de travail des journalistes radio. Un îlot d'affectation a été aménagé à l'entrée. Ce sera le centre nerveux de la salle intégrée. Plusieurs réunions ont été organisées pour répondre aux questions et aux appréhensions des artisans. Des visites guidées du CDI ont même été offertes aux nouveaux :

SON CDI

Bonjour ! Suivez-moi, je vais vous faire faire le tour...



**NARRATION**

Nouvel environnement, nouvelles tâches de travail, nouvelle équipe. Un changement énorme pour les artisans, qui vivent la révolution interne la plus importante depuis la création du Centre de l'information. À quelques jours du déménagement, la fébrilité se mêle à l'humour dans les réunions de planification :

## CLIP cadre

Tout est prêt, pour le moment on ne prévoit pas d'imprévu ! [... rires...]

**NARRATION**

Chantal Francoeur, Radio-Canada, Montréal.

## QU'EST-CE QUE LES DISCOURS ?

Les changements physiques imposés par l'intégration sont les plus visibles. Mais pour bien comprendre l'intégration, il faut aussi s'intéresser aux discours la justifiant et l'entourant. La présente recherche s'est servie de l'approche inspirée par Michel Foucault pour étudier les discours sur l'intégration. Pour Foucault, le discours est une forme de discipline, avec du pouvoir. Le pouvoir de produire, de créer des sujets, des objets, des façons de penser et d'agir ; de structurer les organisations. Autrement dit, le discours produit un monde. Il produit un monde qui permet au discours d'exister, qui le confirme, qui le « re-crée » et le renforce sans cesse. Le discours n'est pas nécessairement un pouvoir répressif, puisque c'est un pouvoir qui produit.

Le discours, cette discipline avec du pouvoir, fabrique du savoir, de la vérité. Il émane d'institutions socialement puissantes (construites par le discours) qui diffusent la vérité : leur processus de production, de circulation, leurs routines et leurs pratiques viennent toutes confirmer la vérité du discours, ce qui confirme du même coup la puissance de l'institution. L'institution se confirme et se reproduit au moyen de la diffusion de la vérité (Foucault, 1993). On peut donc parler d'un « régime de vérité<sup>1</sup> », d'une politique de vérité, qui régule l'approche vers soi, vers les autres et l'environnement (Anderson, 2003).

Dans l'étude des discours, comme l'exprime Foucault, il faut « déterminer les *points de diffraction* possibles du discours », c'est-à-dire chercher où il y a des « points d'incompatibilité » : deux objets, ou deux types d'énonciation, ou deux concepts peuvent apparaître, dans la même formation discursive, sans pouvoir coexister parce qu'ils se contredisent. Puis il faut trouver pour ces points d'incompatibilité des « points d'équivalence » : voir comment les deux éléments incompatibles sont formés de la même façon et à partir des mêmes règles, comment leurs conditions d'apparition sont identiques. Enfin, il faut démontrer qu'ils se caractérisent comme

1. Selon notre compréhension de Foucault, le « savoir » est chaque affirmation implicite ou explicite d'un discours ; la « vérité » englobe tous les savoirs d'un discours.

«points d'accrochage d'une systématisation»: à partir de chacun de ces éléments à la fois équivalents et incompatibles, une série cohérente d'objets, de formes énonciatives, de concepts a été dérivée (Foucault, 1969, p. 91; en italique dans le texte). Foucault ajoute qu'il faut étudier le discours avec les autres discours qui l'avoisinent: «*Il faut donc étudier l'économie de la constellation discursive à laquelle [le discours] appartient. [...] Le discours étudié peut être aussi dans un rapport d'analogie, d'opposition, ou de complémentarité avec certains autres discours*» (Ibid., p. 92; en italique dans le texte).

Par ailleurs, l'étude des discours élaborée par Foucault permet de se pencher sur les institutions, de les scruter en s'attardant sur deux aspects. Foucault suggère en effet que les institutions fonctionnent de deux façons, soit par l'intermédiaire de leur appareil et de leur technologie. L'appareil institutionnel inclut les différentes formes de pouvoir-vérité («régime de vérité», décrit ci-dessus) qui constituent l'institution: architecture, règlements, philosophie, morale, lois, etc., et les discours qui sont articulés par ces formes de pouvoir-vérité. La technologie institutionnelle inclut les techniques pratiques utilisées pour exercer ce pouvoir-vérité: des outils, des méthodes, des procédés, des stratégies. Les effets de domination de la technologie institutionnelle ne viennent pas d'une appropriation mais des manœuvres, des fonctionnements, des réseaux de relations établis par cette technologie. Il y a une sorte de «bataille perpétuelle» où le pouvoir s'exerce plutôt qu'il ne se possède (Foucault, 2004, p. 501).

Pour la présente étude, voici une façon de présenter la quête: considérant que Radio-Canada est une institution culturelle puissante, un lieu de production de discours journalistique, un lieu de production de nouvelles, un lieu de production de connaissance, donc un lieu de production de discours-vérité (les reportages), pourquoi l'intégration? Pourquoi l'intégration semble-t-elle logique, incontournable, évidente, pourquoi s'impose-t-elle? Qu'est-ce que l'intégration radio-canadienne? Que change-t-elle dans la production des discours-vérité? Quels sujets, personnes humaines, journalistes produit-elle? Comment l'intégration modifie-t-elle ou instaure-t-elle des relations de pouvoir? Quels sont ses effets? Si on se penche sur le «terrain de jeu» de l'intégration, sur le concret, sur les micropratiques de l'intégration (Oberhuber et Kryznowski, 2008), qu'apprend-on? Qu'apprend-on sur le pouvoir, sur la vérité radio-canadienne, sur les journalistes producteurs des discours-vérité, sur les discours-vérité eux-mêmes?

Toutes ces questions mènent à la description d'une autre méthode utilisée pour comprendre l'intégration à Radio-Canada. Cette autre méthode est l'ethnographie. Elle vient compléter l'analyse des discours, en s'intéressant au quotidien des salles de nouvelles à Radio-Canada. En effet, les discours s'incarnent concrètement. S'intéresser aux conditions spatiales, matérielles et technologiques entourant l'intégration, en pratiquant l'ethnographie, semble nécessaire pour assurer la rigueur de cette étude. Smart établit les liens entre l'étude des discours et

l'ethnographie en disant que la description ethnographique permet de mettre en évidence la façon dont les membres d'un groupe construisent leur réalité commune, un monde « conceptuel unique » (Smart, 2008, p. 58).

## L'ETHNOGRAPHIE

Précède

Les journalistes de Radio-Canada vivent un changement de culture important. Ils ne seront plus des travailleurs unimédias. Ils deviennent des travailleurs multimédias. Chantal Francoeur a plus de détails :

TEASER journaliste

Il faut que je m'achète de nouveaux vêtements...

**NARRATION**

De nouveaux habits. La préoccupation semble anodine, mais c'est une bonne illustration des changements vécus dans les salles de nouvelles radio-canadiennes. Les journalistes radio doivent maintenant être attentifs à leur apparence. Ils seront appelés à faire des apparitions à la télé, pour des *converses* ou des reportages. Une nouveauté dans leur vie professionnelle. Même leur identité change, puisque l'expression « journaliste radio » va disparaître du vocabulaire. Et on ne dira plus « journaliste télé » ou « journaliste Web » :

CLIP gestionnaire

On n'est plus « journaliste radio » ou « journaliste télé », on est « journaliste pour Radio-Canada »...

**NARRATION**

Un changement d'identité pas facile à imposer. Les méthodes journalistiques, les préoccupations de forme, même les relations entre collègues sont différentes d'un média à l'autre. Et la culture de chacun des médias est bien ancrée dans la vie des artisans :

CLIPS journalistes

Je suis un journaliste télé.

Je « pense » télé.

Moi, « j'entends » mon reportage quand je l'écris, quand je le conçois, quand je fais mon plan. Je sais comment je veux que mon reportage « sonne ».

**NARRATION**

Mais les journalistes font des découvertes étonnantes quand ils expérimentent le multimédia...

CLIP journaliste

Hier j'ai fait un topo radio pour la télé ! J'ai suivi une démarche radio avec des images...

**NARRATION**

L'intégration des journalistes aura lieu le 7 juin 2010.

Chantal Francoeur, Radio-Canada, Montréal.

L'intégration signifie modifier trois différentes cultures et en créer une nouvelle. La culture radio, la culture télé et la culture Web fusionnent en une seule, la culture radio-canadienne. Le mot *culture* nous amène à nous pencher sur la méthodologie qui étudie les cultures : l'ethnographie.

L'ethnographie est l'étude d'une longue conversation, « *the study of a long conversation* » (Bloch, 1977, p. 278), dont la forme finale est une description dense d'une culture, « *a thick description* » (Geertz, 1973, p. 6). Cette description a pour effet d'élargir l'univers du discours humain, « *enlarge the universe of human discourse* » (*Ibid.*, p. 10), en montrant comment les cultures comprennent, s'adaptent et résistent à différents modèles sociaux d'organisation.

Le signe distinctif de l'ethnographie est sa méthodologie principale : l'immersion. Le travail de l'ethnographe est un plongeon au cœur d'une société. Dans sa recherche d'information sur une culture, l'ethnographe enquête en profondeur en s'immergeant totalement dans le monde qui l'intéresse. Il partage le quotidien des membres de la culture qu'il étudie durant de longs mois, parfois même des années. C'est ce qui distingue l'ethnographie de toutes les autres techniques ou sciences sociales : l'immersion, vivre avec les individus que l'on étudie pendant une longue période de temps. L'ethnographe doit en effet baigner dans la même eau que ses sujets, jusqu'à ce qu'il puisse lire leur monde. L'immersion est donc une enquête sur le visible et l'invisible (Vidich et Lyman, 1994) qui exige une grande sensibilité. L'ethnographe doit avoir une curiosité avide pour tout ce qu'il voit, mais aussi pour tout ce qui échappe à une perception superficielle.

L'ethnographie est une méthodologie unique et reconnue, mais c'est aussi une pratique controversée, critiquée. Les critiques sont notamment liées au passé colonial de l'ethnographie, dénonçant le pouvoir que la pratique ethnographique donne à l'ethnographe : pouvoir de représenter l'Autre et de le faire au nom de la science ; pouvoir d'effectuer des recherches terrain pour une institution, souvent une institution universitaire, qui donne de la crédibilité au travail de l'ethnographe ; pouvoir de définir l'Autre tout en le gardant à distance... Les critiques de l'ethnographie dénoncent l'ethnocentrisme des ethnographes, leur tendance à privilégier un groupe social – le leur – et à en faire le seul modèle de référence. Minh-ha parle d'« *anthropo logical hegemony* » (Minh-ha, 1989, p. 55) imprégnée de racisme, de sexisme et de hiérarchie de classe. Walkerdine résume la problématique en écrivant : « [...] *we are each Other's Other, but not on equal terms* », soulignant que la relation entre l'ethnographe et l'Autre en est une où l'Autre est un informateur, au service de l'ethnographe et de l'ethnographie (Walkerdine, 1990, p. 353).

Une autre critique importante est liée aux contradictions des ethnographes et des ethnographies. Auger fait remarquer que de nombreuses ethnographies, considérées comme valides et significatives, ont été discréditées par des ethnographies menées ultérieurement. Les affirmations des ethnographes pionniers ont été contredites. La validité « scientifique » de l'ethnographie a ainsi été fortement mise en doute. Les ethnographes ont dû admettre qu'il n'existe aucune vérité

hégémonique pure à découvrir et à décrire dans une culture: «*An objective ethnography – one devoid of context, or alternatively, perfectly contextualized, is obviously impossible*» (Auger, 2004, p. 11).

Les critiques vont plus loin. Ils font remarquer que les connaissances produites par les études ethnographiques servent souvent à réglementer, à édicter des règles de conduite. Ces règles ne sont jamais neutres : elles renforcent en général les valeurs sociales dominantes – blanches, hétérosexuelles, mâles, valorisant le rationnel – pour contenir, et même censurer l'Autre. Walkerdine l'a bien décrit, en parlant de son travail dans une famille de milieu ouvrier. Elle raconte sa prise de conscience : «*The modern bourgeois order depends upon a professional intellectual elite which “knows” and regulates the proletariat*» (Walkerdine, 1990, p. 354). Les nouveaux bourgeois, ayant eux-mêmes réussi à gravir les échelons vers l'élite grâce notamment à l'éducation supérieure, prétendent que c'est seulement par la rationalité et l'intellectualisme que les masses peuvent se libérer : «*It is only through rationality and intellectualization that the masses can see through the workings of ideology and so escape its snares*» (*Ibid.*, p. 355).

La question qui se pose est donc : l'ethnographie est-elle une pratique moralement et politiquement justifiable, justifiée? Quelqu'un répond : «*Today [...] the only possible ethnology is the one which studies the anthropophagous behavior of the white man*» (cité dans Minh-ha, 1989, p. 73). D'autres, moins radicaux, font des suggestions pour faire évoluer la pratique ethnographique. Des ethnographes proposent par exemple une autoréflexion critique et de nouveaux textes ethnographiques qui s'éloignent du compte rendu scientifique. La réflexivité et l'exploration de nouvelles formes de comptes rendus sont deux approches retenues ici.

L'ethnographe d'aujourd'hui peut en effet décider qu'il sera en état constant d'autoréflexion critique. Autoréflexion face à l'ethnographie, face à sa pratique, face à lui-même et à sa société. Il peut choisir de se questionner régulièrement sur ce qu'il cherche à connaître (lui? l'Autre?) et pourquoi il est dans une démarche ethnographique. Toutes ses réflexions peuvent être incluses dans son texte ethnographique final et l'enrichir. De la sélection du sujet jusqu'au rapport final en passant par la cueillette et la recherche, l'ethnographe peut documenter l'influence personnelle qu'il a sur sa propre recherche et son implication personnelle. Sa réflexion personnelle le fait partie de l'analyse, elle aide à «purifier» l'analyse des données ethnographiques. L'ethnographie réflexive est une sorte d'autocorrection constante : «*In effect, ethnographic research becomes an example of self-correcting action, so that the outcome of a researcher's activity—an ethnographic representation—becomes reliable*» (Auger, 2004, p. 17).

Dan Rose est un des ethnographes qui a suivi ce courant. Il a vécu une forte identification aux membres de la culture avec qui il vivait. Noir parmi une communauté noire, il raconte avec précision comment il s'est senti. Écrasé par une classe moyenne inaccessible, il est devenu un participant des échanges économiques souterrains : «*Because I lived on the street, entirely within the underground economy,*

*except for my modest stipend from the university, I came to play with others according to the discourse of give and take. This form of interpersonal trade seemed to me to be language-like, a lingua franca among black people*» (Rose, 1989, p. 21-22). Les «règles» de l'ethnographie traditionnelle auraient voulu que Rose reste détaché. Mais en restant détaché et distant, il n'aurait pas pu produire une ethnographie aussi riche.

Après l'exemple de Rose, l'ethnographie réflexive trouve sa quintessence dans la recherche de Dorinne K. Kondo. Cette Américano-Japonaise a plongé au cœur de la société nipponne pour étudier les liens interpersonnels et l'économie dans une petite entreprise. Elle a finalement décidé de se pencher sur la construction du *self* japonais, après avoir découvert que c'était une avenue de recherche plus riche. Elle a vécu la vie d'une travailleuse japonaise à temps partiel dans une pâtisserie, la Sato factory, et dans un salon de coiffure. Dans un texte autobiographique, elle raconte son quotidien ; elle y insère les nécessaires réflexions ethnographiques théoriques, sans séparer les différents moments – réflexion personnelle, réflexion ethnographique, réflexion scientifique. Elle explique sa démarche : «*Experience, and the specificity of my experience [...] is not opposed to theory; it enacts and embodies theory. That is to say, the so-called personal details of the encounters, and of the concrete processes through which research problems emerged, are constitutive of theory*» (Kondo, 1990, p. 24 ; en italique dans le texte). On ne peut pas séparer la vie de la théorie, dit-elle. Kondo ouvre ainsi la voie au récit autobiographique.

Le récit autobiographique est une voie intéressante dans le contexte de la présente recherche, puisque mes vies de chercheuse et de journaliste ont été vécues en parallèle : je travaillais comme journaliste à Radio-Canada en même temps que je m'intéressais à l'intégration. Mes vies professionnelle et de chercheuse sont liées et inséparables. Elles s'influencent et s'enrichissent l'une et l'autre. Ma vie de journaliste à Radio-Canada trouve sa place dans le présent ouvrage. Kondo démontre qu'une telle approche a du sens.

Kondo est aussi intéressante dans le contexte de la présente recherche parce qu'elle insiste sur les relations de pouvoir et les discours. Selon elle, les relations de pouvoir sont toujours présentes et significatives. Elles sont aussi toujours en mouvement. Kondo parle de «danse de domination et de contre-dominance», et dit que «*power and meaning, "personal" and "political", are inseparable*» (*Ibid.*). Elle reprend les termes de Foucault pour décrire comment, à l'intérieur de la Sato factory, le pouvoir et la vérité sont interreliés, comment ils créent des institutions et des pratiques disciplinaires : de la structure de la compagnie jusqu'aux titres des travailleurs en passant par les interactions quotidiennes et les différentes perceptions de soi des travailleurs, tout cela est créé par la dynamique pouvoir-vérité, dynamique renforcée par des «*keeper of the dominant discourse*» (*Ibid.*, p. 231). Ces gardiens du discours dominant sont en haut de la hiérarchie des travailleurs. Ce sont des artisans doués, qui profitent du discours dominant sur l'importance de l'art. Ces artisans sont les reflets et les incarnations du pouvoir et de la vérité.

Enfin, Kondo consacre tout un chapitre à un événement rare et hors de l'ordinaire dans son compte rendu ethnographique. Elle décrit en détail une formation d'un week-end sur l'éthique du travail, où les participants sont poussés à leurs limites physiques et morales. Selon Kondo, cette fin de semaine inhabituelle illustre plusieurs aspects de la société nipponne qu'elle décrit. Elle choisit donc d'accorder de l'importance à un événement rare parce qu'il est représentatif et synthétique. Cela s'inscrit dans le courant des nouveaux textes ethnographiques, qui s'éloignent des comptes rendus scientifiques figés.

Van Maanen encourage justement les ethnographes à se lancer dans des textes plus impressionnistes. Il souligne l'importance des faits rares mais colorés, vécus sur le terrain. Selon lui, ces expériences inhabituelles peuvent parfois décrire une culture et l'expérience ethnographique mieux que la conventionnelle accumulation de faits quotidiens. Elles « ouvrent » ou percent la culture étudiée et en même temps elles exposent la façon d'étudier la culture : « *The story itself, the impressionist's tale, is a representational means of cracking open the culture and the fieldworker's way of knowing it so that both can be jointly examined* » (Van Maanen, 1988, p. 102). De son côté, Richardson parle d'écrits plus évocateurs qui laissent de l'espace aux paradoxes de l'expérience terrain, aux doutes et aux incertitudes de l'ethnographe : « *Evocative writing touches us where we live, in our bodies. Through it we [...] find ourselves attending to feelings, ambiguities, temporal sequences, blurred experiences and so on* » (Richardson, 1994, p. 520). Dans la présente recherche, c'est le pouvoir de l'anecdote qui est exploité, et j'ai été en cela inspirée par les tenants des textes ethnographiques impressionnistes et évocateurs.

Une dernière mais cruciale source d'inspiration vient des ethnographes qui ont étudié les entreprises productrices d'information journalistique. Les ethnographies de salles de nouvelles ont une riche tradition. La lecture de ces comptes rendus ethnographiques s'avère très satisfaisante pour qui connaît ces salles. Même si certaines descriptions datent de plus de 40 ans, elles sont toujours d'actualité. Par exemple, les ethnographes voient juste quand ils décrivent les hiérarchies, les non-dits, les méthodes journalistiques, les relations avec les sources (Gans, 1980; Schlesinger, 1987; Tuchman, 1978; Tunstall, 1971). Leurs observations sont toujours à propos, contrairement à ce qu'affirme Paterson, pour qui la pertinence de ces travaux serait marginale (Paterson, 2008, p. 3). Les observations d'Ericson et de ses collègues sur les relations entre les sources et les entreprises de presse en sont un bon exemple. Les auteurs utilisent déjà le mot *convergence* pour décrire ces relations : les organisations fournissent des sources aux médias et les entreprises de presse convergent à différents niveaux, au point où on peut les voir comme un seul et même tout. Elles font partie d'une élite culturelle dont les valeurs influencent les décisions dans les salles de nouvelles (Ericson *et al.*, 1989, p. 5). Cela montre que la convergence est un mouvement que les salles de nouvelles connaissent depuis

longtemps. Cela montre aussi que la convergence connaît plusieurs déclinaisons, ou plusieurs niveaux. Cela montre enfin que l'ethnographie est une méthode fine et appropriée pour étudier les salles de nouvelles.

Le type d'ethnographie le plus récent et le plus pertinent pour la présente recherche est celui de Georgina Born. Born est une anthropologue spécialiste des institutions culturelles. Elle a produit une ethnographie de la BBC, intitulée *Uncertain Vision* (Born, 2004). Elle a voulu voir de l'intérieur comment les décisions se prennent, quel type de gestion a cours et s'il y a une forme d'élitisme à la BBC. Elle a séjourné à la BBC entre 1996 et 1998 et fait des suivis en 2001 et 2003. Elle a passé du temps avec les équipes du *Drama Group*, du *Newsnight*, des nouvelles, des documentaires et des affaires publiques. Elle a aussi assisté à des événements extérieurs de l'industrie des médias et des nouvelles. Elle a réalisé 220 entrevues, rempli 8 journaux de bord et compilé des piles de documents.

Son long récit est ponctué de citations et de descriptions d'événements spéciaux et d'extraits de journal personnel où l'auteure réfléchit par écrit à ce qu'elle a constaté sur le terrain. Les formats de texte changent selon qu'on est dans le compte rendu, l'anecdote ou l'extrait de journal. Le lecteur est dans l'envers du décor. C'est un ouvrage majeur qui reflète souvent ce qui se passe à Radio-Canada; une inspiration pour le présent ouvrage.

## LES RÉPERTOIRES INTERPRÉTATIFS

Pour compléter les outils méthodologiques utilisés dans cette recherche, il faut parler d'une approche née de l'ethnographie et des interviews de participants, une approche qui permet de mettre en relief et de comprendre les contradictions et les discordances dans les propos d'un interviewé. Cette approche, qui lie ainsi l'exploration des discours et l'ethnographie, étudie les « répertoires interprétatifs » des gens. L'étude des répertoires interprétatifs reconnaît qu'une personne peut puiser dans plusieurs expériences, dans plusieurs identités pour parler d'un sujet. Joke Hermes, qui s'est penchée sur la lecture des magazines féminins, donne deux exemples pour illustrer les répertoires interprétatifs des personnes qu'elle a interviewées. Les lecteurs et lectrices puisent dans un répertoire de connaissances pratiques, le « *repertoire of practical knowledge* » et dans un répertoire d'apprentissages émotifs, le « *repertoire of emotional learning* » (Hermes, 1995, p. 36) pour décrire leur relation complexe – souvent paradoxale – avec les magazines féminins. Ces lecteurs et lectrices peuvent faire référence à différents répertoires analytiques dans une seule et même conversation. Plutôt que d'insister sur les contradictions ou l'incompréhension que cela engendre, Hermes les réconcilie sans les effacer.

Tous les auteurs abordés ci-dessus pour parler de discours et d'ethnographie ont éclairé le sujet qui nous intéresse et la façon de l'étudier : quelle est la vérité radio-canadienne sur l'intégration? Comment se construit cette vérité? Comment

cette vérité radio-canadienne sur l'intégration va-t-elle influencer la vérité radio-canadienne? Comment va-t-elle influencer les journalistes qui produisent les discours-vérité radio-canadiens, influencer les discours-vérité radio-canadiens?



---

# LEXIQUE

<b>ACCRÉDITATION</b>	permission d'assister à un événement.
<b>AFFECTER, AFFECTATION, AFFECTATEUR</b>	les affectateurs décident de la couverture quotidienne et à long terme et assignent des sujets de couverture aux journalistes ; les affectateurs affectent, les journalistes reçoivent une affectation.
<b>BACK À BACK</b>	un à la suite de l'autre (clips ou <i>teasers</i> ), en rafale.
<b>BEAT</b>	pour un journaliste, domaine de couverture privilégié : <i>beat</i> santé, municipal, Parlement, Assemblée nationale, économie, culture, etc.
<b>BRIDGE</b>	voir « pont ».
<b>CDI</b>	Centre de l'information ; espace de 31 647 pieds carrés, situé au sud-ouest de la tour de Radio-Canada. Le CDI compte 226 postes de travail, 7 plateaux de tournage ; 36 journalistes occupent les postes de travail le long des fenêtres (Dicaire et Poliquin, 2010).
<b>CLIP</b>	extrait d'entrevue inséré dans un reportage ; « clip » est parfois masculin, parfois féminin.
<b>CUEILLETTE</b>	interviews, enregistrements de sons, tournages d'images.
<b>EDL</b>	Edit Decision List ; montage fait à partir d'un serveur basse définition (Michaud, 2007).
<b>INEWS</b>	logiciel où tous les textes écrits par les journalistes sont regroupés, ainsi que les feuilles de production des différentes émissions et bulletins de nouvelles, les textes des agences de presse et la messagerie interne.

<b>JUMP CUT</b>	dans un montage, deux séquences consécutives dans lesquelles on perçoit une rupture de la continuité, une transition trop abrupte, un mauvais agencement (p. ex., le même individu apparaît à gauche puis à droite dans l'image) ; en français : « raccord syncope » (Michaud, 2007).
<b>LEAD</b>	introduction dynamique d'un reportage résumant l'idée maîtresse d'une nouvelle.
<b>MOYENS DE PRODUCTION</b>	l'équipe des « moyens de production » répond aux demandes techniques des émissions lorsqu'il est nécessaire d'établir une liaison satellite, d'envoyer une équipe sur le terrain, etc. (Michaud, 2007).
<b>MULTIPLATEFORME</b>	mot tiré du langage informatique où il signifie qu'un logiciel peut être utilisé par tous les systèmes d'exploitation ; dans le langage médiatique, « multiplateforme » signifie matériel sonore, visuel et/ou écrit pouvant être distribué dans tous les types de médias et services numériques.
<b>ODC</b>	Omnibus Desktop Control ; interface usager servant à utiliser les serveurs numériques, pour les artisans de la télé ; ce logiciel permet de mettre un repère pour cibler une clip (Michaud, 2007).
<b>PACKAGING</b>	étape menant à la version finale et diffusable d'un reportage.
<b>PLAN DE COUPE</b>	images prises sous différents angles pouvant être insérées lors du montage pour, par exemple, couper une entrevue ; ces images camoufleront les coupures faites par le monteur (Michaud, 2007).
<b>PLATEFORME</b>	voir « multiplateforme ».
<b>PLEIN SON</b>	section du reportage où on entend le son d'ambiance à plein volume.
<b>PONT</b>	fait le lien entre deux sections de reportage ; habituellement, le journaliste apparaît dans l'image et livre sa narration devant la caméra.
<b>PUPITRE</b>	voir « secrétaire de rédaction ».
<b>PRÉCÈDE</b>	texte d'introduction d'un reportage (topo) ; il est préparé par l'auteur du reportage, mais lu par l'animateur du bulletin de nouvelles.
<b>SECRÉTAIRE DE RÉDACTION</b>	le responsable des bulletins de nouvelles ; le secrétaire de rédaction, aussi appelé pupitre, choisit les nouvelles qui feront partie du bulletin, dans quel ordre et les liens entre ces différentes nouvelles.
<b>SCOOP</b>	information annoncée en primeur ou en exclusivité.

<b>SHOT LIST</b>	liste des éléments filmés qui pourront servir au reportage télé.
<b>STAND UP</b>	le journaliste intervient en personne dans un topo télé, pas seulement en voix <i>off</i> , pour clore le reportage.
<b>TEASER</b>	court extrait sonore et/ou visuel destiné à attirer l'attention de l'auditeur.
<b>TOPO</b>	reportage.
<b>TRACK MARK</b>	fonction permettant de mettre un repère sur un enregistrement numérique : avec une simple pression du doigt, le journaliste peut ainsi marquer les moments forts de l'entrevue ; au moment du transfert du son, il peut sauter d'une marque à l'autre plutôt que de tout réécouter le matériel enregistré.
<b>TWO SHOT</b>	cadrage dans lequel figurent deux invités assis côte à côte ; en français : « plan double » (Michaud, 2007).
<b>VETTER, VETTING, VETTEUR</b>	le <i>vetteur</i> s'assure de la clarté, de la cohérence, de l'exactitude, de l'équité, de l'intégrité du reportage ; il <i>vette</i> , il fait du <i>vetting</i> .
<b>WAR ROOM</b>	salle de nouvelles aménagée spécialement pour la couverture d'un événement qui s'échelonne généralement sur une longue période ; en politique, se dit de l'état-major qui gère une crise ; en français : « centre nerveux des opérations » (Michaud, 2007).





## *Annexe 1*

---

# LISTE DES ENTREVUES

Les personnes interviewées sont nommées ici par ordre alphabétique. Cet ordre ne correspond pas aux citations du corps du texte, parce que l'anonymat a été garanti à chacune. C-1 ne correspond donc pas à Jacques Auger, G-3 n'est pas Liette Cloutier, J-18 n'est pas Éric Plouffe, etc.

**Alain Saulnier**, directeur général information. Cité sans entrevue et interviewé le 15 mars 2012.

### **CADRES – C-1 À C-13 :**

**Jacques Auger**, premier directeur de l'information radio, interviewé dans son bureau le vendredi 12 mars 2010 ; entrevue enregistrée. Il a présidé les cinq groupes de travail sur l'intégration. Il a planifié l'organisation physique de l'intégration et le déménagement.

**Marie-Philippe Bouchard**, directrice générale de la planification stratégique, interviewée dans son bureau le 24 février 2010 ; entrevue non enregistrée. Elle a fait partie des discussions préparatoires à l'intégration.

**Danielle Bourassa**, directrice développement et gestion des ressources, interviewée dans son bureau le 29 avril 2010 ; entrevue enregistrée.

**Marcel Courchesne**, rédacteur en chef bureau d'affectation. Il a joué un rôle important dans les réunions avec les employés, pour expliquer l'intégration, cité mais non interviewé. Il a vécu l'expérience de l'intégration à Québec.

**Benoit Dicaire**, directeur de la production et des opérations de l'information, cité mais non interviewé.

**Luce Julien**, première directrice RDI, interviewée dans son bureau le 29 avril 2010 ; entrevue enregistrée.

**Robert Nadeau**, directeur responsable de la grille de programmation à RDI, cité mais non interviewé.

**Line Pagé**, première directrice de l'information radio, interviewée dans son bureau le 24 février 2010, le 29 avril 2010 et le 29 octobre 2011 ; première entrevue non enregistrée ; deuxième et troisième entrevues enregistrées.

**Jean Pelletier**, premier directeur télé et rédacteur en chef, interviewé dans son bureau le 25 mars 2010 ; entrevue enregistrée.

**Nathalie Riel**, rédactrice en chef radio-ressources, interviewée dans son bureau le 7 avril 2010 et le 29 octobre 2011 ; entrevues enregistrées.

**Luc Simard**, rédacteur en chef affaires publiques radio, interviewé le 29 avril 2010 dans son bureau ; entrevue enregistrée.

**Pierre Tourangeau**, premier directeur CAPE, interviewé le 8 octobre 2011 ; entrevue non enregistrée. Il a fait partie de l'équipe de planification de l'intégration. Il s'est occupé du bureau de planification et des projets spéciaux. Il a joué un rôle important dans les réunions avec les employés, pour expliquer l'intégration.

**Guy Parent**, rédacteur en chef, information internationale, interviewé le 21 octobre 2011 ; entrevue enregistrée.

## **GESTIONNAIRES – G-1 À G-5 :**

**Anonyme A**, secrétaire de rédaction, discussion informelle à un poste de travail isolé dans la salle des nouvelles le 7 juin 2010 ; discussion non enregistrée. Tient à l'anonymat.

**Anonyme B**, affectateur, discussion informelle à un poste de travail isolé dans la salle des nouvelles radio le 12 avril 2010 ; discussion non enregistrée. Tient à l'anonymat.

**Liette Cloutier**, affectatrice radio, interviewée à un poste de travail isolé dans la salle des nouvelles radio le 22 avril 2010 ; entrevue non enregistrée ; interviewée à nouveau le 29 octobre 2011 ; entrevue enregistrée.

**Marc Labelle**, secrétaire de rédaction Web, interviewé par téléphone le 26 mai 2010 ; entrevue non enregistrée.

**Isabelle Montpetit**, affectatrice Web aux dossiers spéciaux, interviewée le 11 mai 2010 dans une salle de réunion de l'équipe du Web ; entrevue enregistrée ; interviewée à nouveau le 21 octobre 2011 ; entrevue enregistrée.

## **JOURNALISTES – J-1 À J-21.**

La plupart des journalistes interviewés sont des journalistes multiplateformes. Dans le texte de l'ouvrage, ils sont identifiés par leur média d'origine.

**Anonyme A**, journaliste permanent radio, interviewé le 14 avril 2010 à son poste de travail ; entrevue non enregistrée.

**Anonyme B**, journaliste permanente multiplateforme, initialement de la télé, conversation informelle le 27 avril 2010 à son poste de travail ; conversation non enregistrée.

**Anonyme C**, journaliste permanent télé, représentant syndical, interviewé le 28 avril 2010 à la cafétéria de Radio-Canada ; entrevue non enregistrée.

**Anonyme D**, journaliste permanente multiplateforme, initialement de la télé, conversation informelle le 7 juin 2010 sur le parvis extérieur de Radio-Canada ; conversation non enregistrée.

**Anonyme E**, journaliste permanente radio, citée mais non interviewée.

- Anonyme F**, journaliste permanente radio, interviewée le 28 avril 2010 à la cafétéria de Radio-Canada ; entrevue non enregistrée.
- Anonyme G**, journaliste permanent radio, interviewé le 8 octobre 2011 dans l'îlot réservé à la radio au CDI ; entrevue non enregistrée.
- Anonyme H**, journaliste surnuméraire radio, interviewé le 8 octobre 2011 dans l'espace au sud-ouest du CDI où les journalistes sont regroupés ; entrevue non enregistrée.
- Anonyme I**, journaliste permanent radio, conversation informelle le 8 octobre 2011 dans le corridor ; conversation non enregistrée.
- Anonyme J**, journaliste surnuméraire télé, conversation informelle le 12 janvier 2012 près du CAPE ; conversation non enregistrée.
- Anonyme K**, journaliste surnuméraire radio, conversation informelle le 12 janvier 2012 dans l'espace au sud-ouest du CDI où les journalistes sont regroupés ; conversation non enregistrée.
- Anonyme L**, journaliste permanent radio, interviewé le 12 janvier 2012 dans l'espace au sud-ouest du CDI où les journalistes sont regroupés ; entrevue non enregistrée.
- Benoît Giasson**, journaliste permanent télé, interviewé par téléphone le 21 mars 2012 ; entrevue non enregistrée.
- David Gentile**, journaliste multiplateforme, initialement de la télé, interviewé le 25 mai 2010 dans deux bureaux différents au CDI (il a fallu libérer le premier bureau au milieu de l'entrevue) ; entrevue enregistrée.
- Alain Gravel**, journaliste animateur de l'émission *Enquête*, cité mais non interviewé.
- Gino Harel**, journaliste permanent multiplateforme, initialement de la radio, interviewé le 12 avril 2010 dans la salle de conférence radio ; entrevue enregistrée.
- Christian Latreille**, journaliste permanent multiplateforme, initialement de la télé, interviewé le 6 mai 2010 dans la salle de conférence des affaires publiques radio ; entrevue enregistrée.
- Éric Plouffe**, journaliste surnuméraire multiplateforme, initialement de la radio, interviewé le 23 mars 2010 dans la salle de conférence radio ; entrevue enregistrée.
- Jean-Philippe Robillard**, journaliste surnuméraire multiplateforme, initialement de la radio, interviewé le 12 avril 2010 dans la salle de conférence radio ; entrevue enregistrée ; interviewé à nouveau le 12 janvier 2012 ; entrevue enregistrée.
- Jean-Hugues Roy**, journaliste permanent multiplateforme, initialement de la télé, interviewé le 23 avril 2010 dans la salle de conférence radio ; entrevue enregistrée.
- Janic Tremblay**, journaliste surnuméraire multiplateforme, initialement de la radio, interviewé le 23 avril 2010 dans la salle de conférence radio ; entrevue enregistrée.





## *Annexe 2*

# LISTE DES RÉUNIONS

- RÉUNION-1** 24 février 2010. Cadres radio, Web, télé.
- RÉUNION-2** 25 février 2010. Cadres et gestionnaires radio.
- RÉUNION-3** 9 mars 2010. Cadres radio, Web, télé.
- RÉUNION-4** 23 mars 2010. Cadres radio, Web, télé.
- RÉUNION-5** 6 avril 2010. Cadres et affectataires de tous les médias.
- RÉUNION-6** 6 avril 2010. Cadres radio, Web, télé.
- RÉUNION-7** 7 avril 2010. Le grand patron de l'information, Alain Saulnier, rencontre les employés de la radio. Il annonce la nomination de Line Pagé au poste de première directrice de l'information radio. Les questions qui suivent portent surtout sur l'intégration.
- RÉUNION-8** 8 avril 2010. Cadres et secrétaires de rédaction de tous les médias.
- RÉUNION-9** 13 avril 2010. Cadres et journalistes ; six journalistes présents.
- RÉUNION-10** 14 avril 2010. Cadres et journalistes ; 13 journalistes présents.
- RÉUNION-11** 17 avril 2010. Assemblée générale annuelle du syndicat des communications de Radio-Canada.
- RÉUNION-12** 20 avril 2010. Cadres radio, Web, télé.
- RÉUNION-13** 23 avril 2010. Cadres et représentants syndicaux.
- RÉUNION-14** 23 avril 2010 à 10 h 30. Présentation des cadres du plan global 2010-2011.
- RÉUNION-15** 23 avril 2010 en après-midi. Présentation des cadres du plan global 2010-2011.
- RÉUNION-16** 27 avril 2010. Équipe de l'émission *Enquête* ; bilan de l'année et préparation de la prochaine saison.
- RÉUNION-17** 28 avril 2010. Cadres et représentants syndicaux.
- RÉUNION-18** 4 mai 2010. Cadres radio, Web, télé.

- RÉUNION-19** 11 mai 2010. Cadres et représentants syndicaux.
- RÉUNION-20** 14 mai 2010. Cadres et journalistes ; 15 journalistes présents.
- RÉUNION-21** 8 octobre 2011. Réunion d'affectation du matin au CDI.
- RÉUNION-22** 21 octobre 2011. Réunion d'affectation du matin au CDI.
- RÉUNION-23** 29 octobre 2011. Réunion d'affectation du matin au CDI.
- RÉUNION-24** 12 janvier 2012. Réunion d'affectation du matin au CDI.



---

# BIBLIOGRAPHIE

- Abell, Jackie et Greg Myers (2008). « Analyzing research interviews », dans Ruth Wodack et Michael Krzyzanowski (dir.), *Qualitative Discourse Analysis in the Social Sciences*, New York, Palgrave Macmillan, p. 145-161.
- Allan, Stuart (2004). *News Culture*, Maidenhead, Open University Press.
- Altheide, David (1996). *Qualitative Media Analysis*, Thousand Oaks, Sage.
- Anderson, Niels Akerstrom (2003). « The discourse analysis of Michel Foucault », dans *Discursive Analytical Strategies*, Bristol, The Policy Press, p. 1-32.
- Atton, Chris (2004). *An Alternative Internet*, Edinburgh, Edinburgh University Press.
- Aubin, Henry (2009). « Democracy's watchdogs six investigative reporters are columnist's persons of the year », *The Gazette*, 17 décembre, p. A-29.
- Aunger, Robert (2004). *Reflexive Ethnographic Science*, Walnut Creek, AltaMira Press.
- Baillargeon, Stéphane (2009). « Audiences du CRTC – Oui aux redevances, non à Radio-Canada », *Le Devoir*, 19 novembre, p. B-10.
- Baillargeon, Stéphane (2010a). « Encore une tuile pour Radio-Canada », *Le Devoir*, 8 avril, p. A-1.
- Baillargeon, Stéphane (2010b). « Congrès de la Fédération professionnelle des journalistes du Québec : défilement collectif contre l'empire », *Le Devoir*, 29 novembre, p. B-7.
- Baillargeon, Stéphane (2010c). « Le choc des empires : Quebecor contre "Radio-Gesca" », *Le Devoir*, 31 décembre, p. A-1.
- Baillargeon, Stéphane (2011). « Le *Journal de Montréal* : le protocole de retour au travail accepté à 85,5 % », *Le Devoir*, 29 mars, p. B-10.
- Baillargeon, Stéphane (2012a). « Cessez-le-feu entre Quebecor et Radio-Canada », *Le Devoir*, 6 mars, p. A-1.
- Baillargeon, Stéphane (2012b). « Radio-Canada et CBC éliminent 650 postes », *Le Devoir*, 5 avril, p. A-1.
- Barthes, Roland (2000). *Le plaisir du texte*, Paris, Seuil.
- Bastien, Frédéric (2004). « Écouter la différence ? Les nouvelles, la publicité et le service public en radio-diffusion », *Revue canadienne de science politique*, vol. 37, n° 1, p. 73-93.

- Bazzo, Marie-France (2004). *Indicatif Présent*, Radio-Canada, 12 mai.
- Bennett, Lance W. (1996). « An introduction to journalism norms and representations of politics », *Political Communication*, vol. 13, p. 373-384.
- Bernier, Marc-François (2006). « L'idéal journalistique : comment des prescripteurs définissent le "bon" message journalistique », *Les cahiers du journalisme*, vol. 16, p. 8-45.
- Bernier, Marc-François (2008). *Journalistes au pays de la convergence : sérénité, malaise et détresse dans la profession*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- Bernier, Marc-François (2010). « Les journalistes face à la convergence des médias au Québec : un aperçu des raisons d'un rejet massif », *Canadian Journal of Communication*, vol. 4, n° 35, p. 565-574.
- Bérubé, Gérard (2010). « Radio-Canada compte davantage sur elle-même », *Le Devoir*, 18 mai, p. B-5.
- Bhatia, Vijay K., John Flowerdew *et al.* (dir.) (2008). *Advances in Discourse Studies*, Londres, Routledge.
- Bird, Elizabeth (2009). « The future of journalism in the digital environment », *Journalism*, vol. 10, n° 3, p. 293-295.
- Bird, Elizabeth et Robert Dardenne (1997). « Myth, chronicle and story, exploring the narrative qualities of news », dans Dan Berkowitz (dir.), *Social Meanings of News*, Thousand Oaks, Sage, p. 333-350.
- Bloch, Maurice (1977). « The past and the present in the present », *Man*, vol. 12, p. 278-292.
- Boczkowski, Pablo J. et José A. Ferris (2005). « Multiple media, convergent processes, and divergent products : Organizational innovation in digital media production at a European firm », *The Annals of the American Academy of Political and Social*, vol. 597, n° 32, p. 32-47.
- Born, Georgina (1995). *Rationalizing Culture : IRCAM, Boulez, and the Institutionalization of the Musical Avant-Garde*, Berkeley, University of California Press.
- Born, Georgina (2004). *Uncertain Vision*, Londres, Secker & Warburg.
- Bouquillion, Philippe (2009). « Incidences des mutations des industries de la culture et de la communication sur les contenus informationnels », *Les cahiers du journalisme*, vol. 20, p. 44-63.
- Brainard, Curtis (2009). « Science journalism's hope and despair », *Columbia Journalism Review*, 13 février, <[http://www.cjr.org/the\\_observatory/science\\_journalisms\\_hope\\_and\\_d.php](http://www.cjr.org/the_observatory/science_journalisms_hope_and_d.php)>.
- Brannon, Jody (2008). « Maximize the medium : Assessing obstacles to performing multimedia journalism in three U.S. newsrooms », dans Chris Paterson et David Domingo (dir.), *Making Online News : The Ethnography of New Media Production*, New York, Peter Lang Publishing, p. 99-111.
- Brin, Colette (2003). « L'organisation médiatique et le changement des pratiques journalistiques : adaptation, innovation et réforme », dans Jean Crête (dir.), *La science politique au Québec, le dernier des maîtres fondateurs : Hommage à Vincent Lemieux*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 417-431.
- Brin, Colette (2009). « L'empire Quebecor : poids du papier, promesses d'un nouveau réseau et relance d'une formule à succès », *L'État du Québec 2009*, Montréal, Fides, p. 202-206.
- Brin, Colette et Walter Soderlund (2010). « Innovating in a crisis : Canadian media actors assess the State of convergence », *Canadian Journal of Communication*, vol. 35, n° 4, p. 575-583.
- Brooks, Bryan S. et James L. Pinson (2009). *The Art of Editing in the Age of Convergence*, Boston, Pearson Education.
- Brousseau-Pouliot, Vincent (2011). « Débat houleux sur le fonds de télé locale », *La Presse*, 20 décembre, cahier « Affaires », p. 5.

- Canoë (2010). « Profil corporatif », 18 août, <<http://fr.canoe.ca/corpo/fr/>>.
- Carbasse, Renaud (2010). « “Du solide et du concret” : concentration de la propriété et convergence journalistique au sein du groupe Quebecor Média », *Canadian Journal of Communication*, vol. 35, n° 4, p. 585-594.
- Cardinal, Mario (2005). *Il ne faut pas toujours croire les journalistes*, Montréal, Bayard Canada Livres.
- Carr, Forrest (2007). « The brave new world of multimedia convergence », dans C.A. Tugglle, F. Carr et S. Huffman (dir.), *Broadcast News Handbook: Writing, Reporting, and Producing in a Converging Media World*, New York, McGraw-Hill.
- Carvalho, Anabela (2008). « Media(ted) discourse and society : Rethinking the framework of critical discourse analysis », *Journalism Studies*, vol. 9, n° 2, p. 161-177.
- Cauchon, Paul (2003). « L'arrogance », *Le Devoir*, 12 mai, p. B-7.
- Cauchon, Paul (2007a). « Quebecor questionne les politiques du CRTC », *Le Devoir*, 27 janvier, p. C-7.
- Cauchon, Paul (2007b). « Radio-Canada condamne la décision de Quebecor », *Le Devoir*, 31 janvier, p. C-9.
- Cauchon, Paul (2007c). « Médias : des questions pertinentes », *Le Devoir*, 17 février, p. E-4.
- Cauchon, Paul (2008). « Guerre de tranchées entre grands groupes », *Le Devoir*, 12 mai, p. B-7.
- Cawley, Anthony (2008). « News production in an Irish online newsroom : Practice, process, and culture », dans Chris Paterson et David Domingo (dir.), *Making Online News : The Ethnography of New Media Production*, New York, Peter Lang Publishing, p. 45-60.
- Centre d'études sur les médias – CEM (2010). « Portraits sectoriels : la télévision », 26 mai, <<http://www.cem.ulaval.ca/pdf/latelevision.pdf>>.
- Chalaby, Jean K. (1996). « Journalism as an Anglo-American invention : A comparison of the development of French and Anglo-American journalism, 1830s-1920s », *European Journal of Communication*, vol. 11, n° 3, p. 303-326.
- Chalaby, Jean K. (1998). *The Invention of Journalism*, New York, St. Martin's Press.
- Chambers, Bill (2010). « Lettre ouverte de la CBC/Radio-Canada concernant les enjeux de l'AAI », 1<sup>er</sup> décembre, <<http://cbc.radio-canada.ca/medias/faits/20101201.shtml>>.
- Charron, Jean (1994). *La production de l'actualité*, Montréal, Boréal.
- Coman, Mihai (2003). *Pour une anthropologie des médias*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.
- Comité permanent du patrimoine canadien (2003). *Notre souveraineté culturelle : le deuxième siècle de la radiodiffusion canadienne*, Ottawa, Chambre des communes.
- Compton, James R. (2004). *The Integrated News Spectacle*, New York, Peter Lang.
- Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes – CRTC (2009). « Policy proceeding on a group-based approach to the licensing of television services and on certain issues relating to conventional television : Quebecor's Presentation », <<http://www.crtc.gc.ca/eng/archive/2009/2009-411.htm>>.
- Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes – CRTC (2010a). « Le CRTC dévoile une nouvelle politique réglementaire pour la télévision fondée sur les groupes », <<http://www.crtc.gc.ca/fra/com100/2010/r100322.htm>>.
- Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes – CRTC (2010b). « Policy proceeding on a group-based approach to the licensing of television services and on certain issues relating to conventional television : V Interactions inc.'s Presentation », <<http://www.crtc.gc.ca/eng/archive/2010/2010-167.htm>>.

- Cook, Timothy E. (1998). *Governing with the News: The News Media as a Political Institution*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Cornellier, Louis (2005). *Lire le Québec au quotidien*, Montréal, Éditions Varia.
- Côté, Yvan (2011). « Ça joue dur sur les chantiers de construction au Québec », *Téléjournal Radio-Canada*, 25 octobre, 22 heures.
- Cottle, Simon (1995). « The production of news formats : Determinants of mediated public Contestation », *Media, Culture & Society*, vol. 17, p. 275-291.
- Cottle, Simon et Mark Ashton (1999). « From BBC newsroom to BBC newscentre : On changing technology and journalist practices », *Convergence*, vol. 5, n° 3, p. 22-43.
- Curran, James (1991). « Rethinking the media as a public sphere », dans P. Dahlgren et C. Sparks (dir.), *Communication and Citizenship: Journalism and the Public Sphere in the New Media Age*, Londres, Routledge, p. 27-57.
- Curran, James (1997). « Capitalism and control of the press, 1800-1975 », dans James Curran, Michael Gurevitch et Janet Woollacott (dir.), *Mass Communication and Society*, Londres, The Open University Press, p. 195-230.
- Dahlgren, Peter (1991). « Introduction », dans P. Dahlgren et C. Sparks (dir.), *Communication and Citizenship: Journalism and the Public Sphere in the New Media Age*, Londres, Routledge, p. 1-26.
- Daily, Larry, Lori Demo et al. (2005). « Most TV/newspapers partners at cross promotion stage », *Newspaper Research Journal*, vol. 26, n° 4, p. 36-49.
- Daniels, George (2009). « On linkages and levels : Using theory to assess the effect of converged structures on news products », dans A. Grant et J. Wilkinson (dir.), *Understanding Media Convergence: The State of the Field*, Oxford, Oxford University Press, p. 164-181.
- Daoust-Boisvert, Amélie (2010). « La survie du Conseil de presse est menacée par le retrait de Quebecor », *Le Devoir*, 7 juillet, p. B-7.
- Davies, Charlotte Aul (2008). *Reflexive Ethnography*, New York, Routledge.
- Davis, Aeron (2002). *Public Relations Democracy: Public Relations, Politics and the Mass Media in Britain*, Londres, Sage.
- Debrett, Mary (2007). « Reinventing Public Service Television : From Broadcasters to Media Content Companies », *Proceedings of the Australia & New Zealand Communication Association Annual Conference*, Centre for Media and Law, University of Melbourne, 5-7 juillet.
- Debrett, Mary (2009). « Riding the wave : Public service television in the multi-platform era », *Media, Culture & Society*, vol. 31, n° 5, p. 807-827.
- Demers, François (2006). « Concentration de la propriété des médias et réaménagement de la place publique médiatique : leçons des affaires Voilà ! et Star Académie », *Cahiers du journalisme*, vol. 16, p. 46-69.
- Dent, Chris (2008). « "Journalists are the confessors of the public", says one Foucaultian », *Journalism*, vol. 9, n° 2, p. 200-219.
- Desjardins, Christiane (2010). « Sylvain Lafrance nie avoir planifié le coup du "voyou" », *La Presse*, 19 novembre, p. A-14.
- Deuze, Mark (2007). *Media Work*, Cambridge, Polity Press.
- Deuze, Mark (2008a). « The professional identity of journalists in the context of convergence culture », *Observatorio*, vol. 7, p. 103-117.
- Deuze, Mark (2008b). « Toward a sociology of online news », dans Chris Paterson et David Domingo (dir.), *Making Online News: The Ethnography of New Media Production*, New York, Peter Lang Publishing, p. 199-209.

- Dicaire, Benoit et Sophie Poliquin (2010). « Information CDI », échange courriel, 18 octobre.
- Domingo, David (2008). « Inventing online journalism : A constructivist approach to the development of online news », dans Chris Paterson et David Domingo (dir.), *Making Online News : The Ethnography of New Media Production*, New York, Peter Lang Publishing, p. 15-28.
- Dufour, Valérie (2010). « Fonds publics : Québec encaisse des millions de dollars par année », <<http://www.ruefrontenac.com/nouvelles-generales/55-enjeux/1339-quebecor-fonds-publics>>.
- Dumas, Hugo (2004a). « Le renvoi de Louis Morissette provoque un gros malaise », *La Presse*, 21 avril, p. A1.
- Dumas, Hugo (2004b). « Congédiement arbitraire de TVA », *La Presse*, 1 mai, p. A-1.
- Dumas, Hugo et Hélène Baril (2003). « TVA intensifie ses attaques contre Radio-Canada », *La Presse*, 9 mai, p. C-1.
- Dupagne, Michel et Bruce Garrison (2009). « The meaning and influence of convergence : A qualitative case study of newsroom work at the Tampa News Center », dans August Grant et Jeffrey Wilkinson (dir.), *Understanding Media Convergence : The State of the Field*, Oxford, Oxford University Press, p. 182-203.
- Dusseault, Jean (2002). *La tribune du Québec*, Radio-Canada, 4 septembre.
- Dvorkin, Jeffrey (2010). « Radio news at the CBC », <<http://nowthetdetails.blogspot.com/2010/04/end-of-line-radio-news-at-cbc.html>>.
- Edge, Marc (2007). « Convergence and the "black news Hole" : Canadian newspaper coverage of the 2003 Lincoln Report », *Canadian Journal of Media Studies*, vol. 2, n° 1, p. 76-108.
- Edge, Marc (2009). « Thwarting foreign ownership limits : Policy activism by CanWest Global Communications in Canada and Australia », *Canadian Journal of Media Studies*, vol. 5, n° 1, p. 70-87.
- Elliott, Philip (1977). « Media organizations and occupations : an overview », dans James Curran, Micheal Gurevitch et Janed Woollacott (dir.), *Mass Communication and Society*, Londres, The Open University Press, p. 142-173.
- Erdal, Ivar John (2007). « Researching media convergence and crossmedia news production », *Nordicom Review*, vol. 28, n° 2, p. 51-61.
- Ericson, Richard V., Patricia M. Baranek et al. (1987). *Visualizing Deviance : A Study of News Organization*, Milton Keynes, Open University Press.
- Ericson, Richard V., Patricia M. Baranek et al. (1989). *Negotiating Control : A Study of News Sources*, Milton Keynes, Open University Press.
- Fabio, Carmen (2010). *Perspectives on Contemporary Media*, Montréal, Université Concordia, discussion en classe, 18 novembre.
- Fairclough, Norman (1995). *Critical Discourse Analysis : The Critical Study of Language*, Londres, Longman.
- Fédération professionnelle des journalistes du Québec – FPJQ (2010a). « Guide de déontologie des journalistes du Québec », <<http://www.fpq.org/index.php?id=82>>.
- Fédération professionnelle des journalistes du Québec – FPJQ (2010b). « Quand le mur du silence craque », <<http://www.fpq.org>>.
- Flowerdew, John (2008). « Critical discourse analysis and strategies of resistance », dans Vijay K. Bhatia, John Flowerdew et Rodney H. Jones (dir.), *Advances in Discourse Studies*, Londres, Routledge, p. 195-210.
- Fonds des médias du Canada – FMC (2010). « Volet convergent », <<http://www.cmf-fmc.ca/fr/convergent.html>>.

- Foucault, Michel (1966). *Les mots et les choses*, Paris, Gallimard.
- Foucault, Michel (1969). *L'archéologie du savoir*, Paris, Gallimard.
- Foucault, Michel (1993). *Surveiller et punir : naissance de la prison*, Paris, Gallimard.
- Foucault, Michel (2004). *Philosophie : anthologie*, Paris, Gallimard.
- Franklin, Bob (2009). *Key Concepts in Public Relations*, Londres, Sage.
- Franklin, Bob, Justin Lewis *et al.* (2010). « Journalism, news sources and public relations », dans Stuart Allan (dir.), *The Routledge Companion to News and Journalism*, Londres, Routledge, p. 202-212.
- Fursich, Elfriede (2009). « In defense of textual analysis : Restoring a challenged method for journalism and media studies », *Journalism Studies*, vol. 10, n° 2, p. 238-252.
- Gandy, Oscar (1982). *Beyond Agenda Setting : Information Subsidies and Public Policy*, New York, Longman.
- Gans, Herbert J. (1980). *Deciding What's News : A Study of CBS Evening News, NBC Nightly News, Newsweek, and Time*, Toronto, Vintage.
- Garcia, Edgardo Pablo (2008). « Print and online newsrooms in Argentinean media : Autonomy and professional identity », dans Chris Paterson et David Domingo (dir.), *Making Online News : The Ethnography of New Media Production*, New York, Peter Lang Publishing, p. 61-75.
- Geertz, Clifford (1973). *The Interpretation of Cultures*, New York, Basic Books.
- George, Éric (2009). « La concentration : thème récurrent de débat public et sujet brûlant pour le CRTC », dans Miriam Fahmy (dir.), *L'état du Québec 2009*, Montréal, Fides, p. 341-345.
- George, Éric (2010). « Re-reading the notion of "convergence" in light of recent changes to the culture and communication industries in Canada », *Canadian Journal of Communication*, vol. 35, n° 4, p. 555-564.
- Gestin, Philippe *et al.* (2009). « La production multisupports dans des groupes médiatiques français : premières remarques », *Cahiers du journalisme*, vol. 20, p. 84-95.
- Gill, Rosalind (1996). « Discourse analysis : Practical implementation », dans John T.E. Richardson (dir.), *Handbook of Qualitative Research Methods*, Leicester, BPS Books, p. 141-158.
- Gillepsie, Mary (2009). « "Anytime, anyplace, anywhere" : Digital diasporas and the BBC World », *Journalism*, vol. 10, n° 3, p. 322-325.
- Gingras, Anne-Marie (2006). *Médias et démocratie : le grand malentendu*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Girard, Michel (2006). « Une petite gêne pour M. Péladeau », *La Presse*, 8 avril, p. 7.
- Gitlin, Todd (1978). « Media sociology : The dominant paradigm », *Theory and Society*, vol. 6, n° 2, p. 205-253.
- Glasser, Theodore L. et James S. Ettema (2008). « Ethics and eloquence in journalism », *Journalism Studies*, vol. 9, n° 4, p. 512-534.
- Gouvernement du Canada (1991). *Loi sur la radiodiffusion*, L.C. 1991, ch. 11.
- Gravel, Alain (2007). « Un président sortant inquiet », *Programme du congrès FPJQ*, 6 novembre.
- Gros, Frédéric (2004). *Michel Foucault*, Paris, Presses universitaires de France.
- Gubrium, Jaber F. et James A. Holstein (2009). « Jobs », dans Jaber F. Gubrium et James A. Holstein, *Analyzing Narrative Reality*, Thousand Oaks, Sage, p. 161-173.
- Habermas, Jürgen (1978). *L'espace public : Archéologie de la publicité comme dimension constitutive de la société bourgeoise*, Trad. Marc B. de Launey, Paris, Payot.

- Hall, Stuart (1993). « Cultural identity in question », dans Stuart Hall, David Held et Anthony McGrew (dir.), *Modernity and its Futures*, Cambridge, Polity, p. 273-326.
- Hall, Stuart (1997). « The work of representation », dans Stuart Hall (dir.), *Representation : Cultural Representations and Signifying Practices*, Londres, Sage.
- Harrison, Jackie (2006). *News*, New York, Taylor and Francis.
- Heald, Emma (2010). « Integration at the *Washington Post* : Focusing on helping readers find Content », <<http://www.editorsWeblog.org>>.
- Hermes, Joke (1995). *Reading Women's Magazines*, Cambridge, Polity Press.
- Horrocks, Peter (2007). « Multimedia News », <[http://www.bbc.co.uk/blogs/theeditors/2007/11/multimedia\\_news.html](http://www.bbc.co.uk/blogs/theeditors/2007/11/multimedia_news.html)>.
- Huffington, Arianna (2006). « Now the little guy is the true pit bull of journalism », <<http://www.guardian.co.uk/commentisfree/2006/mar/14/comment.bloggng>>.
- Jenkins, Henry (2006). *Convergence Culture, Where Old and New Media Collide*, New York, New York University Press.
- Kalinda, Léo (2004). « La crédibilité de Quebecor Media », *Dimanche Magazine*, Radio-Canada, 9 mai.
- Keith, Susan et William Silcock (2009). « Beyond the "Tower of Babel" : Ideas for future research in media convergence », dans August Grant et Jeffrey Wilkinson (dir.), *Understanding Media Convergence : The State of the Field*, Oxford, Oxford University Press, p. 221-233.
- Killebrew, Kenneth C. (2005). *Managing Media Convergence*, Oxford, Blackwell Publishing.
- Kinsley, Michael (2009). « All the news that's fit to pay for », *The Economist-The World in 2010*, décembre, p. 50.
- Klinenberg, Eric (2005). « Convergence : News production in a digital age », *The Annals of the American Academy of Political and Social*, vol. 597, n° 1, p. 48-64.
- Kondo, Dorine K. (1990). *Crafting Selves*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Kouaou, Ahmed et Dany Braun (2010). « Palestiniens au Liban : les réfugiés oubliés », <<http://www.radio-canada.ca/sujet/visuel/2011/05/03/001-refugies-palestiniens-chatila.shtml>>.
- Kovach, Bill et Tom Rosenstiel (2001). *The Elements of Journalism*, New York, Three Rivers Press.
- Kraepelin, Camille et Carrie Anna Criado (2009). « The state of convergence journalism revisited : Newspapers take the lead », dans August Grant et Jeffrey Wilkinson (dir.), *Understanding Media Convergence : The State of the Field*, Oxford, Oxford University Press, p. 18-30.
- Kumar, Krishan (1977). « Holding the middle ground : The BBC, the public and the professional Broadcaster », dans James Curran, Michael Gurevitch et Janet Woollacott (dir.), *Mass Communication and Society*, Londres, The Open University Press, p. 231-248.
- Lacroix, Hubert (2012). « Allocution aux employés de la CBC/Radio-Canada », 4 avril, <<https://io.cbc.ca>>.
- Lafrance, Sylvain et Guy Crevier (2001). « Lettre d'intention », *La Presse*, 18 janvier, p. 5.
- Lawson-Borders, Gracie (2006). *Media Organizations and Convergence*, Londres, Lawrence Erlbaum Associates.
- Les Inrocks (2010). « Comment ne pas répondre aux journalistes », <<http://www.lesinrocks.com/actualite/actu-article/t/48896/date/2010-07-28/article/comment-ne-pas-repondre-aux-journalistes/>>.
- Lewis, Charles (2007). « The non-profit road », <[http://www.cjr.org/feature/the\\_nonprofit\\_road.php](http://www.cjr.org/feature/the_nonprofit_road.php)>.

- Looms, Peter Olaf (2006). « Public service media : All things to all people – on all platforms, anytime ? », dans Christian S. Nissen (dir.), *Making a Difference : Public Service Broadcasting in the European Media Landscape*, Eastleigh, John Libbey Publishing, p. 95-114.
- Marin, Stéphanie (2012). « Quebecor menace Radio-Canada de poursuites », *Le Devoir*, 11 janvier, p. B7.
- Marketwire (2011). « Quebecor Media stupéfaite face à l'attaque sans précédent de la CBC/Radio-Canada à son égard », <<http://www.marketwire.com/press-release/quebecor-media-stupefaite-face-lattaque-sans-precedent-de-cbc-radio-canada-son-egard-tsx-qbr.a-1575540.htm>>.
- Martenson, Bo (2007). *Television and Economic News : Rationality and Discursive Power*, communication présentée à l'International Communication Association, 23 mai.
- McGuire, Jennifer (2010). « Transitioning on-line », *The Reader's Digest Annual Lecture Series*, conférence donnée à l'Université Concordia, Département de journalisme, Montréal, 12 mars.
- McKercher, Catherine (2002). *Newsworkers Unite*, Oxford, Romans & Littlefield.
- McLean, James (2005). « When head office was upstairs : How corporate concentration changed a television newsroom », *Canadian Journal of Communication*, vol. 30, n° 3, p. 325-342.
- Merrill, John C. (1990). *The Imperative of Freedom*, New York, Freedom House.
- Mesbah, Hesham M. (2006). « The impact of linear versus nonlinear listening to radio news on recall and comprehension », *Journal of Radio Studies*, vol. 13, n° 2, p. 187-200.
- Michaud, Benoit (2010). « Le jargon des nouvelles », <<https://io.cbc.ca/>>.
- Miège, Bernard (1997). *La société conquise par la communication, t. 2. La communication entre l'industrie et l'espace public*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.
- Miège, Bernard (2007). « La généralisation des relations publiques », dans *La société conquise par la communication : les TIC entre innovation technique et ancrage social*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, p. 150-167.
- Miller, David et William Dinan (2007). « Public relations and the subversion of democracy », dans William Dinan et David Miller (dir.), *Thinker, Faker, Spinner, Spy*, Londres, Pluto Press, p. 11-20.
- Mills, Charles W. (1959). « On intellectual craftsmanship », dans *The Sociological Imagination*, Oxford, Oxford University Press, p. 195-226.
- Minh-ha, Trinh T. (1989). *Woman, Native, Other : Writing Postcoloniality and Feminism*, Bloomington, Indiana University Press.
- Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien – AINC (2004). *Memorandum for the Deputy Minister : Elections Scheduled for the Mohawk Community of Kanasatake*, Ottawa, Gouvernement du Canada.
- Mitchelstein, Eugenia et Pablo J. Boczkowski (2009). « Between tradition and change : A review of recent research on online news production », *Journalism*, vol. 10, n° 5, p. 562-586.
- Mortensen, Frands et Eric N. Svendsen (1980). « Creativity and control : The journalist betwixt his readers and editors », *Media, Culture and Society*, vol. 2, p. 169-177.
- Muhlmann, Géraldine (2004a). *Une histoire politique du journalisme*, Paris, Presses universitaires de France.
- Muhlmann, Géraldine (2004b). *Du journalisme en démocratie*, Paris, Payot & Rivages.
- Neveu, Éric (2004). *Sociologie du journalisme*, Paris, La Découverte.
- Nordicity (2011). *Analysis of Government Support for Public Broadcasting and Other Culture in Canada*, Toronto-Montréal, CBC-Radio-Canada.

- Oberhuber, Florian et Michael Krzyzanowski (2008). « Discourse analysis and ethnography », dans Ruth Wodack et Michael Krzyzanowski (dir.), *Qualitative Discourse Analysis in the Social Sciences*, New York, Palgrave Macmillan, p. 182-203.
- Papillon, Marie-Hélène et Jean-Hugues Roy (2005). « Le 6<sup>e</sup> "W" », *Trente*, vol. 11, p. 9-11.
- Paterson, Chris (2008). « Why ethnography ? », dans Chris Paterson et David Domingo (dir.), *Making Online News : The Ethnography of New Media Production*, New York, Peter Lang Publishing, p. 1-14.
- Péladeau, Pierre Karl (2010). « Le courage du CRTC », *Le Devoir*, 31 mars, p. A-8.
- Phillips, Nelson et Cynthia Hardy (2002). *Discourse Analysis : Investigating Processes of Social Construction*, Thousand Oaks, Sage.
- Philo, Greg (2007). « Can discourse analysis successfully explain the content of media and journalistic practice ? », *Journalism Studies*, vol. 8, n<sup>o</sup> 2, p. 175-196.
- Potter, Jonathan (1996). « Discourse analysis and constructionist approaches : Theoretical Background », dans John Richardson (dir.), *Handbook of Qualitative Research Methods*, Leicester, BPS Books, p. 125-140.
- Presse canadienne (2007). « Vidéotron suspend ses paiements mensuels au Fonds canadien de la télévision », *Le Devoir*, 24 janvier, p. B-4.
- Presse canadienne (2008). « Quebecor choqué », *Le Devoir*, 16 avril, p. B-9.
- Pritchard, David et Florian Sauvageau (1999). *Les journalistes canadiens : un portrait de fin de siècle*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- Puijk, Roel (2008). « Ethnographic media production research in a digital environment », dans Chris Paterson et David Domingo (dir.), *Making Online News : The Ethnography of New Media Production*, New York, Peter Lang Publishing, p. 29-44.
- Quandt, Thorsten (2008). « News tuning and content management : An observation study of old and new routines in German online newsrooms », dans Chris Paterson et David Domingo (dir.), *Making Online News : The Ethnography of New Media Production*, New York, Peter Lang Publishing, p. 77-97.
- Quandt, Thorsten et Jane B. Singer (2009). « Convergence and cross-platform content production », dans Karin Wahl-Jorgensen et Thomas Hanitzsch (dir.), *Handbook of Journalism Studies*, New York, Routledge, p. 130-144.
- Quebecor (2010). « Quebecor », <<http://www.quebecor.com>>.
- Quebecor (2011). « Quebecor Media stupéfaite face à l'attaque sans précédent de la CBC/Radio-Canada à son égard », *Marketwire*, mercredi 19 octobre.
- Quinn, Steven (2005a). « Convergence's fundamental question », *Journalism Studies*, vol. 6, n<sup>o</sup> 1, p. 29-38.
- Quinn, Steven (2005b). *Convergent Journalism : The Fundamentals of Multimedia Reporting*, New York, Peter Lang Publishing.
- Quinn, Steven (2006). *Conversations on Convergence : Insiders' views on news production in the 21st Century*, New York, Peter Lang Publishing.
- Raboy, Marc (2006). « Creating the conditions for communication in the public good », *Canadian Journal of Communication*, vol. 31, n<sup>o</sup> 2, p. 289-306.
- Radio-Canada (s. d.). « Politique de production des bulletins de nouvelles à la radio », document interne.
- Radio-Canada (2008). « Notes du Conseil : des finances à la planification stratégique en passant par la nomination d'une nouvelle vice-présidente, capital humain et culture d'entreprise », <<https://io.cbc.ca/io/>>.
- Radio-Canada (2009a). *Rapport annuel*, Montréal, Société Radio-Canada.

- Radio-Canada (2009b). « Les chantiers de l'information », <<https://io.cbc.ca/io>>.
- Radio-Canada (2009c). « La radiodiffusion publique au Canada : trouver notre voie en ces temps difficiles », <<https://io.cbc.ca/io>>.
- Radio-Canada (2009d). « Comprendre le financement de Radio-Canada », <<https://io.cbc.ca/io>>.
- Radio-Canada (2009e). « Mise au point sur la situation financière aux Services français », <<https://io.cbc.ca/io>>.
- Radio-Canada (2010a). « Notes du Conseil de mars 2010 », <<https://io.cbc.ca/io>>.
- Radio-Canada (2010b). « Regroupement des équipes à l'information », <<https://io.cbc.ca/io>>.
- Radio-Canada (2010c). « Le point sur le budget fédéral », <<https://io.cbc.ca/io>>.
- Radio-Canada (2010d). « La nouvelle stratégie d'affaires – Une gestion optimale de nos actifs », <<https://io.cbc.ca/io>>.
- Radio-Canada (2010e). « Chantiers de l'information : mise en place des modules Enquête et Culture », <<https://io.cbc.ca/io>>.
- Radio-Canada (2010f). « Lettre ouverte sur l'accès à l'information et les allégations de Quebecor Media », <<https://io.cbc.ca/io>>.
- Radio-Canada (2010g). « Normes et pratiques journalistiques », <<http://cbc.radio-canada.ca/docs/policies/journalistic/xml/politiques.asp>>.
- Radio-Canada (2011). « Ce que Quebecor ne vous dit pas quand elle attaque le radiodiffuseur public », <<http://www.cbc.radio-canada.ca/medias/faits/20111018.shtml>>.
- Radio-Canada (2012). « À bas les silos », <<https://io.cbc.ca/io>>.
- Rebillard, Franck (2009). « Les évolutions du secteur des médias, vues de l'intérieur », *Les cahiers du journalisme*, vol. 20, p. 128-151.
- Richardson, Laurel (1994). « Writing : A method of inquiry », dans Norman K. Denzin et Yvonna S. Lincoln (dir.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, Sage, p. 516-529.
- Rivard-Boudreau, Émilie (2007). « Convergence radio-canadienne », *Le Devoir*, 16 février, p. A-6.
- Rose, Dan (1989). *Patterns of American Culture, Ethnography & Estrangement*, Philadelphie, University of Pennsylvania Press.
- Rose, Gillian (2007). *Visual Methodologies*, Thousand Oaks, Sage.
- Salvet, Jean-Marc (2012a). « Des mots mis en bouche avec soin », *Le Soleil*, 2 février, p. 4.
- Salvet, Jean-Marc (2012b). « Réponses toutes prêtes », *Le Soleil*, 2 février, p. 5.
- Sasseville, Serge (2010). « Quebecor Media investit dans un nouveau service d'information canadien de langue anglaise », <<http://www.marketwire.com>>.
- Schlesinger, Philip (1987). *Putting « Reality » Together : BBC News*, Londres, Methuen.
- Schudson, Michael (1989). « The sociology of news production », *Media, Culture and Society*, vol. 11, p. 263-282.
- Schudson, Michael (1995). *The Power of News*, Cambridge, Harvard University Press.
- Shade, Leslie R. (2005). « Aspergate : Concentration, convergence, and censorship in Canadian media », dans David Skinner, James Compton et Mike Gasher (dir.), *Converging Media, Diverging Politics*, Oxford, Lexington Books, p. 101-116.
- Shields, Alexandre (2010). « Quebecor continue d'engranger les profits », *Le Devoir*, 10 novembre, p. B-1.
- Singer, Jane B. (2004a). « Strange bedfellows : Diffusion of convergence in four news Organizations », *Journalism Studies*, vol. 5, n° 1, p. 3-18.

- Singer, Jane B. (2004b). « More than ink-stained wretches : The resocialization of print journalists in converged newsrooms », *Journalism and Mass Communication Quarterly*, vol. 81, n° 4, p. 838-856.
- Singer, Jane B. (2006). « Partnerships and public service : Normative issues for journalists in converged newsrooms », *Journal of Mass Media Ethics*, vol. 21, n° 1, p. 30-53.
- Singer, Jane B. (2008). « Ethnography of newsroom convergence », dans Chris Paterson et David Domingo (dir.), *Making Online News : The Ethnography of New Media Production*, New York, Peter Lang Publishing, p. 157-170.
- Singer, Jane B. (2009). « Convergence and divergence », *Journalism*, vol. 10, n° 3, p. 375-377.
- Skinner, David et Mike Gasher (2005). « So much by so few : Media policy and ownership in Canada », dans David Skinner, James R. Compton et Mike Gasher (dir.), *Converging Media, Diverging Politics*, Oxford, Lexington Books, p. 52-76.
- Smart, Graham (2008). « Ethnographic-based discourse analysis : uses, issues and prospects », dans Vijay Bhatia, John Fowerdew et Rodney Jones (dir.), *Advances in Discourse Studies*, Londres, Routledge, p. 56-66.
- Smith, Anthony (1977). « Technology and control : The interactive dimensions of journalism », dans James Curran, Michael Gurevitch et Janet Woollacott (dir.), *Mass Communication and Society*, Londres, The Open University Press, p. 174-194.
- Smith, Dorothy E. (2005). *Institutional Ethnography*, Oxford, AltaMira Press.
- Société Radio-Canada et Canadian Broadcasting Corporation (2002). « Préserver une voix distinctive pour les Canadiens », présentation au Comité permanent du patrimoine canadien sur l'état du système canadien de radiodiffusion, mars.
- Sparks, Robert, Mary Lynn Young et al. (2006). « Convergence, corporate restructuring, and Canadian online news, 2000-2003 », *Canadian Journal of Communication*, vol. 31, n° 2, p. 391-423.
- Starkey, Guy et Andrew Crisell (2009). *Radio Journalism*, Los Angeles, Sage.
- Stauber, John et Sheldon Rampton (1995). *Toxic Sludge is Good for You : Lies, Damn Lies and the Public Relations Industry*, Monroe, Common Courage Press.
- Stevens, Jane (2010). « TBO.com : Then and now », <<http://www.ojr.org/>>.
- Stone, Martha (2010). « The backpack journalist is a "mush of mediocrity" », <<http://www.ojr.org/>>.
- Strauss, Neil (1993). *Radiotext(e)*, New York, Semiotext(e).
- Syndicat des communications de Radio-Canada – SCRC (2010). « Tableau des journalistes du SCRC », échange courriel, 19 octobre.
- Syndicat des communications de Radio-Canada et Radio-Canada (2009). *Convention collective*, Montréal.
- Syndicat des travailleurs de l'information du *Journal de Montréal* – STIJM (2010). « Toujours debout... Le conflit en questions et réponses », <<http://www.journaldujournal.ca/Questions-reponsesV2/nouveau13questions-13reponses-21-mois.php>>.
- Syndicat des travailleurs de l'information du *Journal de Montréal* (Martin Leclerc, président) c. Le *Journal de Montréal* (Dany Doucet, rédacteur en chef, Serge Labrosse, directeur général de la rédaction et Caroll Carle, vice-président, Ressources humaines) (2005). « Décisions du Comité des plaintes et de l'éthique de l'information du CPQ rendues le 28 octobre 2005 », <<http://www.lbr.ca/index.php?pageID=5=16493&idA=1980>>.
- Taras, David (1999). *Power & Betrayal in the Canadian Media*, Peterborough, Broadview Press.
- Taylor, Stephanie et al. (2001). *Discourse as Data*, Thousand Oaks, Sage.
- Tuchman, Gaye (1972). « Objectivity as strategic ritual : An examination of newsmen's notion of objectivity », *The American Journal of Sociology*, vol. 77, n° 4, p. 660-679.

- Tuchman, Gaye (1978). *Making News*, New York, Free Press.
- Tunstall, Jeremy (1971). *Journalists at Work*, Beverly Hills, Sage.
- Tyler, Stephen A. (1986). « Post-modern ethnography : From document of the occult to occult document », dans James Clifford et George E. Marcus (dir.), *Writing Culture : The Poetics and Politics of Ethnography*, Berkeley, University of California Press, p. 122-140.
- Ursell, Gillan D.M. (2001). « Dumbing down or shaping up ? : New technologies, new media, new journalism », *Journalism*, vol. 2, n° 2, p. 175-196.
- van Dijk, Teun A. (1988). *News as Discourse*, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates.
- van Dijk, Teun A. (dir.) (1985). *Handbook of Discourse Analysis*, Londres, Academic Press.
- van Dijk, Teun A. (1993). « Principles of critical discourse analysis », *Discourse Society*, vol. 4, n° 2, p. 249-283.
- van Dijk, Teun A. (dir.) (1997). *Discourse as Structure and Process*, Thousand Oaks, Sage.
- Van Maanen, John (1988). *Tales of the Field : On Writing Ethnography*, Chicago, University of Chicago Press.
- Van Zoonen, Liesbet (1998). « A professional, unreliable, heroic marionette (M/F) : Structure, agency and subjectivity in contemporary journalisms », *European Journal of Cultural Studies*, vol. 1, n° 1, p. 123-143.
- Verweij, Peter (2009). « Making convergence work in the newsroom : A case study of convergence of print, radio, television and online newsrooms at the African media matrix in South Africa during the national arts festival », *Convergence*, vol. 15, n° 1, p. 75-87.
- Vidich, Arthur J. et Stanford M. Lyman (1994). « Qualitative methods », dans Norman K. Denzin et Yvonna S. Lincoln (dir.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, Sage, p. 23-59.
- Waddell, Christopher (2009). « The future for the Canadian Media », *Policy Options*, vol. 30, n° 6, p. 16-21.
- Walkerdine, Valerie (1990). « Video replay : Families, films and fantasy », dans M. Alvarada et J.O. Thompson (dir.), *The Media Reader*, Londres, BFI Pub, p. 339-357.
- Ward, Stephen J. (2008). « Global journalism ethics : Widening the conceptual base », *Global Media Journal Canadian Edition*, vol. 1, p. 137-149.
- Wehmeier, Stefan (2009). « Out of the fog and into the future : Directions of public relations, theory building, research, and practice », *Canadian Journal of Communication*, vol. 34, n° 2, p. 265-282.
- Weinberg, Nicolas (2010). « La FTQ dans la tourmente », <<http://www.radio-canada.ca/nouvelles/national/2009/04/02/002-ftq-accueil.shtml>>.
- Whyte, William F. (1993). *Street Corner Society. The Social Structure of an Italian Slum*, Chicago, University of Chicago Press.
- Winseck, Dwayne (1998). *Reconvergence : A Political Economy of Telecommunications in Canada*, Cresskill, Hampton Press.
- Wodack, Ruth (2008). « Introduction : Discourse studies – Important concepts and terms », dans R. Wodack et M. Krzyzanowski (dir.), *Qualitative Discourse Analysis in the Social Sciences*, New York, Palgrave Macmillan, p. 1-29.

**Management par projet**

Les identités incertaines  
*Sous la direction de Benoit Cordelier  
et Gino Gramaccia*  
2012, ISBN 978-2-7605-3452-0, 216 pages

**Médias sociaux**

Enjeux pour la communication  
*Sous la direction de Serge Proulx,  
Mélanie Millette et Lorna Heaton*  
2012, ISBN 978-2-7605-3413-1, 282 pages

**Silence et rencontre**

La disponibilité à l'autre  
*Marc André Barsalou*  
2012, ISBN 978-27605-3138-3, 182 pages

**Communication internationale  
et communication interculturelle**

Regards épistémologiques  
et espaces de pratique  
*Sous la direction de  
Christian Agbobli et Gaby Hsab*  
2011, ISBN 978-2-7605-3118-5, 270 pages

**Solitudes en nature**

Regards sur les quêtes contemporaines  
de vision  
*Serge Rochon*  
2010, ISBN 978-2-7605-2701-0, 280 pages

**La quête de sens à l'heure du Web 2.0**

Rencontre avec des journalistes  
du *Devoir*  
*Sous la direction de Antoine Char*  
2010, ISBN 978-2-7605-2665-5, 112 pages

**Développement international  
Desjardins – 1970-2010**

Pionnier québécois de la microfinance  
*Chantal De Corte*  
2010, ISBN 978-2-7605-2615-0, 194 pages

**Web social**

Mutation de la communication  
*Sous la direction de Florence Millerand,  
Serge Proulx et Julien Rueff*  
2010, ISBN 978-2-7605-2497-2, 396 pages

**L'appropriation d'un objet culturel**

Une réactualisation des théories de  
C.S. Peirce à propos de l'interprétation  
*Fabien Dumais*  
2010, ISBN 978-2-7605-2489-7, 128 pages

**La recherche en communication**

Un atout pour les campagnes sociales  
*Micheline Frenette*  
*Avec la collaboration  
de Marie-France Vermette*  
2010, ISBN 978-2-7605-2466-8, 274 pages

**La révolution Internet**

*Sous la direction d'Antoine Char  
et Roch Côté*  
2009, ISBN 978-2-7605-2448-4, 288 pages

**Quelle communication  
pour quel changement ?**

Les dessous du changement social  
*Sous la direction de Christian Agbobli*  
2009, ISBN 978-2-7605-2448-4, 288 pages

**Les racines communicationnelles  
du Web**

*Francine Charest et François Bédard*  
2009, ISBN 978-2-7605-2352-4, 148 pages

**L'action communautaire québécoise  
à l'ère du numérique**

*Sous la direction de Serge Proulx,  
Stéphane Couture et Julien Rueff*  
2008, ISBN 978-2-7605-1536-9, 252 pages

**Développement durable  
et communications**

Au-delà des mots,  
pour un véritable engagement  
*Sous la direction de Solange Tremblay*  
2007, ISBN 978-2-7605-1469-0, 294 pages

**Images du récit**

*Philippe Sohet*  
2007, ISBN 978-2-7605-1479-9, 360 pages



**Place et rôle de la communication  
dans le développement international**

*Sous la direction de Jean-Paul Lafrance,  
Anne-Marie Laulan et Carmen Rico  
de Sotelo*

2006, ISBN 2-7605-1454-4, 192 pages

**Solidarités renouvelées**

Faut-il tuer le messenger ?

*Sandra Rodriguez*

2006, ISBN 2-7605-1409-9, 168 pages

**Communication**

Horizons de pratiques et de recherche  
VOLUME 2

*Sous la direction de Pierre Mongeau  
et Johanne Saint-Charles*

2005, ISBN 2-7605-1434-X, 224 pages

**Comment comprendre l'actualité**

Communication et mise en scène

*Gina Stoiciu*

2006, ISBN 2-7605-1376-9, 260 pages

**Communication**

Horizons de pratiques et de recherche  
VOLUME 1

*Sous la direction de Pierre Mongeau  
et Johanne Saint-Charles*

2005, ISBN 2-7605-1326-2, 432 pages

**Gérer son projet**

En sciences humaines et au quotidien

*Yves Théorêt*

2004, ISBN 2-7605-1262-2, 156 pages









Pour Haïti, Chabot fait un topo. Jarry s'occupe de la radio.» «Il y a une annonce du maire à 11 heures. Gentile et Chapdelaine couvrent.» «La ministre sera à Maisonneuve à 11 heures. – Ok, si on veut la clipper, on ira avec la caméra.» «En économie, Maisonneuve sort son topo sur les *jobs* à Montréal. D'ailleurs, si ton joueur pouvait poser une question au maire Tremblay...» «Pour l'Afrique, Sophie devrait être sur les plateaux de RDI et en blogue.»

Cette réunion d'affectation, qui paraît aujourd'hui typique, porte pourtant la marque de la révolution qui a eu cours au service de l'information de Radio-Canada à l'hiver 2010 : l'intégration des équipes d'information radio, télé et Web. Cette intégration a ouvert la voie au travail multiplateforme, où un seul journaliste alimente les nouvelles télé, radio et Web avec un même reportage.

Chantal Francoeur, ayant bénéficié d'un accès privilégié aux réunions de planification, aux salles de nouvelles et aux documents internes et ayant réalisé de multiples entrevues avec des gestionnaires et des journalistes, rend compte de la nouvelle culture journalistique instaurée à Radio-Canada. Elle décrit les premières expériences de journalisme multiplateforme et détaille le choc des cultures vécu par les journalistes. Elle fait également état des multiples paradoxes de l'intégration et des relations de pouvoir en jeu. Elle met enfin en contexte l'intégration radio-canadienne dans un paysage médiatique mondial où prédomine la convergence. Son livre invite le lecteur à entrer dans l'intimité de la salle des nouvelles de Radio-Canada, en décrivant de façon originale et vivante comment ses artisans s'adaptent aux défis du XXI<sup>e</sup> siècle.



PHOTO RAPHAËL JOLICOEUR

*CHANTAL FRANCOEUR, Ph.D., a été journaliste à la radio de Radio-Canada pendant plus de 15 ans. Elle est professeure à l'École des médias de l'Université du Québec à Montréal depuis juin 2011.*

ISBN 978-2-7605-3501-5

