

Des rédactions web gouvernées par les données ?

Alan Ouakrat

► **To cite this version:**

Alan Ouakrat. Des rédactions web gouvernées par les données ? : Les métriques d'audience comme agents de transformations organisationnelles et éditoriales du journalisme en ligne . 2016. <halshs-01399536>

HAL Id: halshs-01399536

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01399536>

Submitted on 19 Nov 2016

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

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



Ouakrat A. (2016), « Des rédactions web gouvernées par les données ? Les métriques d'audience comme agents de transformations organisationnelles et éditoriales du journalisme en ligne », *working paper*, 9p.
(licence Creative Commons : CC-BY-NC-ND)

Ouakrat A. (2016),
« Des rédactions web gouvernées par les données ?
Les métriques d'audience comme agents de transformations
organisationnelles et éditoriales du journalisme en ligne »,
*working paper*¹

Résumé : Engendrées par les capacités d'interactivité et de mesures en temps réel du web, les métriques de l'audience sont désormais présentes dans la majeure partie des rédactions de la presse en ligne. Solutions logicielles destinées à piloter l'activité éditoriale, ces instruments ont fait irruption dans les salles de rédactions sous la forme de tableaux de bord de suivi en temps réel du comportement de l'audience sur le site. A l'interface de l'offre et de la demande sur le marché de l'actualité en ligne, les métriques participent à cadrer la production éditoriale des rédactions web. Dans cet article, nous considérons les métriques comme des agents de transformations organisationnelles et éditoriales du journalisme en ligne.

Mots-clés : quantification, métriques, audience, web, journalisme.

Title: Web newsroom governed by data? Metrics as agents of organizational and editorial changes for online news organizations.

Abstract: Generated by interactive and real-time measurements capabilities of the web, audience metrics are now present in most of the online news organizations. Software solutions to control the editorial activity, these instruments broke into newsrooms in the form of real-time monitoring dashboard of audience behavior on news websites. At the interface of supply and demand on the online news market, metrics frame the editorial production of online news organizations. In this paper, we consider metrics as agents of wider organizational and editorial changes in online journalism.

Keywords: quantification, metrics, audience, web, journalism



¹ Merci de citer cet article et de respecter sa licence creative commons (CC-BY-NC-ND) : Attribution, pas d'utilisation commerciale, pas de modification. Référence : Ouakrat A. (2016), « Des rédactions web gouvernées par les données ? Les métriques d'audience comme agents de transformation organisationnelles et éditoriales du journalisme en ligne », *working paper*, 9p.

L'article est issu d'une journée d'études intitulée « Le journalisme aux prises avec la demande », organisée le jeudi 22 octobre 2015 à l'Université Panthéon-Assas et s'inscrit dans l'axe 2 des activités du Centre d'Analyse et de Recherche Interdisciplinaire sur les Médias (CARISM) de l'Institut Français de Presse portant sur les reconfigurations du journalisme. Portant sur ce dernier thème, l'événement a fait intervenir des professionnels des médias et des chercheurs en Sciences de l'Information et de la Communication. Le programme et le compte-rendu de la journée sont accessibles à l'adresse suivante : <http://bit.ly/1S2fURO>.

Introduction

Engendrées par les capacités d'interactivité et de mesures en temps réel du web, les métriques d'audience sont désormais présentes dans la majeure partie des rédactions de la presse en ligne². C'est par le biais de solutions logicielles, destinées à piloter l'activité éditoriale, que ces instruments ont fait irruption dans les salles de rédactions sous la forme de tableaux de bord de suivi en temps réel du comportement de l'audience sur le site³. Les acteurs qui proposent ces services ne sont pas des entreprises de production de contenus, mais des intermédiaires spécialisés dans la technologie. Les innovations technologiques sont un point d'observation privilégié pour comprendre les transformations à l'œuvre dans le journalisme en ligne⁴. Les métriques se révèlent être des entrées pertinentes pour observer les mutations et les adaptations de la profession de journaliste à l'évolution des pratiques d'information. Nous n'attribuons cependant pas à l'innovation dans les rédactions le rôle de facteur déterminant ou de cause unique des changements observables, mais plutôt celui de conséquence ou de traduction opérationnelle de ces derniers. En revanche, nous récusons l'idée d'une neutralité technique des instruments du travail journalistique, raison pour laquelle nous entendons questionner leurs appropriations et leurs effets sur la production de l'actualité. Nous considérons l'évaluation produite par les métriques comme une connaissance orientée et normative⁵ qui participe à guider le comportement des journalistes.

Les métriques matérialisent une audience qui était jusqu'ici relativement abstraite pour les journalistes, en particulier dans la presse imprimée. Les plus répandues sont le nombre de pages vues, le taux de rebond ou de recirculation (passage d'un article à un autre du même site), le retour des visiteurs, les sites de provenance (sources de trafic), les terminaux utilisés et jusqu'où le lecteur est descendu dans la page. Elles contribuent à transformer la dynamique interne de la production journalistique dans les entreprises de presse en ligne, mais également la manière dont les contenus sont présentés aux publics. Il semble donc nécessaire de se pencher sur ces instruments afin de comprendre dans quelle mesure ils affectent la production des contenus journalistiques, leur mise en forme et en visibilité. Un courant de recherche lié à l'économie politique de la communication invite à prêter attention au rôle de l'audience et des dispositifs utilisés pour la mesurer et lui conférer une valeur sur le marché⁶. Avec le web s'est en effet opéré un basculement d'une audience anticipée et imaginée à une audience vérifiée qui implique une logique de surveillance plus étroite des comportements de l'audience⁷. Qu'est-ce que ce retour quantifié en temps réel sur les

²Par souci de simplicité, nous utiliserons le terme « métriques » en lieu et place des « métriques de l'audience » ou des « métriques de suivi du comportement de l'audience en temps réel sur les sites web »

³Ces sociétés se nomment, par exemple, *Chartbeat*, *AT Internet* (Xiti) ou *Parsely*.

⁴Boczkowski, P. J. 2005. *Digitizing the News: Innovation in Online Newspapers*. Cambridge: MIT Press.

⁵Karpik, L. (2007). *L'Economie des singularités*, Paris, Gallimard ; Vatin, F. (2013). « Evaluer et valoriser », in Vatin F. (dir.), *Evaluer et valoriser*, Toulouse, Presses universitaires du Mirail, pp.17-37 ; Bouchard J., E. Candel, H. Cardy et G. Gomez-Mejia (Ed.) (2015), *La médiatisation de l'évaluation*, Peter Lang, 322p.

⁶Smythe, D. (1977), "Communications: Blindspot of Western Marxism". *Canadian Journal of Political and Social Theory*, Vol. 1, N°3, p. 1-27 ; Napoli, P. (2003), *Audience Economics: Media Institutions and the Audience Marketplace*. New York: Columbia University Press ; Turov, J. (2005). "Audience Construction and Culture Production: Marketing Surveillance in the Digital Age", *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 597: 103-121 ; Bermejo, F. (2009). "Audience Manufacture in Historical Perspective: From Broadcasting to Google", *New Media and Society*, 11 (1/2): 133-154.

⁷McGuigan L. (2015), "From demographics to buying power: economic evaluation of audience as consumers", pp.259-279, in Bouchard et al. (Ed.) (2015) ; Andrejevic, M. (2002). "The Work of Being Watched: Interactive Media and the Exploitation of Self-

Ouakrat A. (2016), « Des rédactions web gouvernées par les données ? Les métriques d'audience comme agents de transformations organisationnelles et éditoriales du journalisme en ligne », *working paper*, 9p.

(licence Creative Commons : CC-BY-NC-ND)

comportements de l'audience produit comme effets sur le travail journalistique au quotidien ? Dans quelle mesure les métriques, en tant que nouveau mécanisme de connaissance de l'audience, changent-elles les normes et les routines de l'activité sur le web ?

A partir d'une enquête de terrain dans cinq rédactions web parisiennes, fondée sur des observations empiriques et des entretiens semi-directifs avec des journalistes et des rédacteurs en chefs, nous proposons d'analyser la place prise par ces outils dans le processus de production de l'actualité en ligne et la mise en avant des contenus⁸. Nous cherchons ainsi à montrer dans quelle mesure et à quelles conditions les métriques sont des agents de transformations organisationnelles et éditoriales du journalisme en ligne. Dans un premier temps, nous revenons sur l'origine des métriques dans les rédactions web. Ensuite, nous analysons quels types de configurations organisationnelles elles participent à faire exister et ce que ces formes organisationnelles innovantes disent du rapport à l'innovation du journalisme en ligne. Enfin, nous soulignons le lien existant entre les métriques et la circulation des contenus et des formats éditoriaux.

1. D'où viennent les métriques ?

Bien qu'elles prennent parfois l'apparence de courbes ou de graphiques, les métriques reposent sur la quantification de l'audience, et donc sa mise en chiffres. Ces derniers agissent en tant que médiateurs d'objectifs stratégiques définis par la direction de l'entreprise de presse. Une étude, menée sur le web en 2013 aux Etats-Unis, a démontré que sur 318 éditeurs 84% surveillaient les métriques d'audience régulièrement et que 31% d'entre eux les utilisaient pour « planifier la production de contenus⁹ ». Les métriques de suivi du comportement de l'audience sur les sites d'actualité participent à l'alignement des représentations de l'éditorial et du marketing, des journalistes et des rédacteurs en chef, dans une définition et des objectifs communs. A ce titre, les chiffres offrent un point de repère et de coordination aux équipes éditoriales et marketing, un « point focal¹⁰ ». L'éditorial et le marketing cohabitent de façon plus ou moins cloisonnée dans les rédactions web selon les orientations stratégiques et les positionnements éditoriaux des supports. L'innovation de services à destination de la partie éditoriale des rédactions web, liée à la possibilité de quantifier finement les comportements des publics, participe à réviser la séparation entre l'éditorial et le marketing. L'interactivité, liée au fonctionnement technique de l'internet, engendre une croissance du volume et de la précision des données collectées sur les publics de l'actualité, elle est la source d'innovations de services destinés aux entreprises médiatiques. Après avoir dans un premier temps équipées le marché publicitaire, ces innovations s'attaquent à l'optimisation de la partie éditoriale des sites web et à la mesure en temps réel. Une nouvelle étape est alors franchie dans la quantification des publics. Les outils, tels que Chartbeat, Parsely ou Xiti de la société AT Internet, permettent de connaître plus finement les habitudes de consultation de l'information en ligne.

Disclosure", *Critical Studies in Media Communication*, 19(2): 230-248 ; Elmer, G. (2004), *Profiling Machines: Mapping the Personal Information Economy*. Cambridge, MA: Mit Press.

⁸Nous avons réalisé sept entretiens avec des responsables de rédactions web, dont deux titres de presse quotidienne nationale (l'un généraliste, *Libération*, l'autre spécialisé, *Les Echos*), deux titres de presse hebdomadaire nationale ou presse magazine d'actualité (*L'Express*, *Le Nouvel Obs*) et un groupe de presse magazine (*Prisma Presse*, newsroom télé). Nous avons échangé avec de nombreux journalistes et mené des observations *in situ* dans les salles de rédaction lorsque cela était possible.

⁹Notre traduction. Vu, H. T. (2014), "The Online Audience as Gatekeeper: The Influence of Reader Metrics on News Editorial Selection." *Journalism* 15, no. 8 (November 1, 2014): 1094–1110. doi:10.1177/1464884913504259.

¹⁰Callon M. (ed.) (1998), *The Laws of the Markets*, Blackwell Publishers, *The Sociological Review*, 277p.

Ouakrat A. (2016), « Des rédactions web gouvernées par les données ? Les métriques d'audience comme agents de transformations organisationnelles et éditoriales du journalisme en ligne », *working paper*, 9p.

(licence Creative Commons : CC-BY-NC-ND)

Toutefois, la « culture des chiffres » ne vient pas d'elle-même aux journalistes, elle se produit par une acculturation progressive. Le rédacteur en chef ou ses adjoints jouent le rôle de passeur et d'intermédiaire vis-à-vis de la rédaction. L'appropriation des métriques par les journalistes nécessite la mise en œuvre d'un accompagnement orchestré par les cadres de la rédaction. L'outil, « impulsé » par la direction¹¹, se veut séduisant visuellement pour les rédacteurs qui ne sont généralement pas friands de chiffres. Un analyste des données (*data analyst*) fait parfois figure d'interprète des données auprès de la rédaction, il aide alors à « tirer les leçons de l'audience ». L'analyste est chargé de proposer une stratégie pour « optimiser » l'audience. Il doit aussi veiller à rendre acceptable cette stratégie pour la rédaction.

Les attitudes des journalistes face aux métriques sont très contrastées. Plusieurs types de réactions coexistent, pouvant aller du cynisme (les lecteurs ne veulent que du *trash* et des formats courts), à la défiance (les journalistes prétendent ne pas s'y intéresser), en passant par des réactions ambivalentes où les journalistes souhaitent être lus et toucher un large public mais en même temps produire des articles de qualité reconnus par leurs pairs¹². Si certains développent une appétence particulière aux retours offerts par les métriques, voire une excitation, d'autres peuvent être tentés de rejeter ou de disqualifier cette médiation :

« Je ne suis que rédacteur web. Ce genre de chose est plutôt étudié du côté du marketing et pas du côté éditorial. (...) les journalistes ne s'intéressent pas, ou peu, aux questions d'audience et s'en tiennent éloignés autant que possible. (...) Certains chefs, eux, regardent plus attentivement. Mais pas tous. La direction doit, elle, regarder très attentivement. Nous avons divers outils pour mesurer l'audience. Mais je ne souhaite pas y accéder et je ne crois pas que l'un de mes collègues ne le souhaite non plus. » (journaliste web PQN).

Ainsi, une forme de résistance aux métriques apparaît chez certains journalistes, car celles-ci semblent ébranler ou menacer leur conception du métier et le sens qu'ils donnent à leur activité. Confronté à ce type de réaction, certains cadres dirigeants des rédactions estiment que si le journaliste web ne comprend pas l'enjeu des métriques, il doit changer de métier ou encore qu'« *il ferait mieux de s'occuper des métriques avant qu'elles ne s'occupent de lui* ». Le journaliste est invité à y prêter attention, à s'y intéresser pour pouvoir les comprendre et ainsi devancer les consignes qui lui seront prodiguées par sa direction. Les métriques participeraient alors à une forme de professionnalisation du journalisme web.

Une exigence de transparence pèse désormais sur les journalistes web qui doivent se soumettre à des dispositifs impliquant l'évaluation continue de leur travail. La transparence fait alors figure d'outil de gouvernance, de pilotage des salles de rédactions, et participe à un alignement des objectifs entre le marketing et l'éditorial. Outre la représentation quantifiée des lecteurs que proposent ces données, elles agissent comme un lien supplémentaire et continu entre les *managers* et rédacteurs en chef d'une part et les équipes éditoriales d'autre part. Sous une forme et une apparence acceptable, attrayante, susceptible de susciter l'enthousiasme chez les journalistes, le logiciel Chartbeat a pour objectif principal de gagner leur confiance¹³. Le chiffre rend cependant comparable le travail des journalistes et stimule une compétition interne à la rédaction, qui n'est pas

11Dupuy C. (2013), « Les travailleurs du web : innovation et catégories professionnelles dans la presse en ligne », *La Revue de l'Ires*, Vol. 2, N°77, pp. 107-127.

12Christin A. (2014), « *Clicks or Pulitzers? Web journalists and their work in the United States and France* » PhD. Princeton University, September, 410p.

13En ce sens, il peut être vu comme un outil de gestion des émotions des travailleurs. Il confère un appui émotionnel à l'activité visant à maintenir la motivation et l'implication continue des journalistes.

Ouakrat A. (2016), « Des rédactions web gouvernées par les données ? Les métriques d'audience comme agents de transformations organisationnelles et éditoriales du journalisme en ligne », *working paper*, 9p.

(licence Creative Commons : CC-BY-NC-ND)

nouvelle, mais peut, par l'intermédiaire des chiffres d'audience, être instrumentalisée par la direction, voire engendrer des récompenses ou des sanctions, comme cela est déjà le cas pour certains sites américains¹⁴.

2. Les métriques, agents de transformations organisationnelles ?

Concernant les transformations de l'organisation du travail dans les rédactions web, trois formes particulières ont été identifiées lors de notre enquête de terrain. Nous les avons nommées la tour de contrôle, le collectif hybride et le roulement. Nous avons jugé utile de les présenter ici dans la mesure où, en lien avec les métriques, elles nous renseignent sur les transformations organisationnelles à l'œuvre dans le journalisme en ligne. Précisons que ces configurations ne sont ni exhaustives, ni exclusives. Elles témoignent du rôle joué par les métriques dans l'organisation du travail, en rapprochant les différentes fonctions de l'entreprise de presse (marketing et éditorial en premier lieu, mais aussi rédaction et technique), en concentrant et en centralisant les tâches d'édition et de pilotage de la production, enfin par l'alternance des rythmes de travail et des fonctions.

La tour de contrôle, un pilotage centralisé

Dans la rédaction de presse quotidienne nationale (PQN) spécialisée étudiée, trois éditeurs de la page d'accueil (HPE¹⁵) surveillent les sujets à la Une de *Google Actualités* pour adapter de façon dynamique la Une du site aux articles référencés. Les HPE veillent à ce que leur site soit présent et le mieux placé possible. Ils cherchent à occuper la première ou la deuxième place face aux rédactions web des grands quotidiens nationaux. Ainsi, le choix des sujets traités est, en grande partie, déterminé par les concurrents. Ayant un rôle central dans la rédaction web, les HPE sont la « tour de contrôle » qui assigne le travail aux rédacteurs. La fonction a été créée en mai 2012. La tâche est confiée à des rédacteurs expérimentés, qui distribuent les priorités et s'occupent de la ré-éditorialisation (changement des titres essentiellement, voire de l'accroche du papier) et du placement des articles sur la page d'accueil, actualisé toute les demi-heures. Les HPE utilisent trois outils : *Google Actualités*, une solution de suivi des audiences maison basée sur Xiti (AT Internet) et *Chartbeat*, dont l'écran s'actualise toutes les trente secondes. Dans cette rédaction, les rédacteurs et les HPE ont tous une configuration de leur poste de travail avec un double-écran. La récente arrivée de *Chartbeat*, depuis à peine un mois au moment de notre observation, déstabilise quelque peu l'organisation du travail, car l'usage de différents outils de mesure produit parfois des contradictions dans les chiffres, conduisant à des erreurs d'interprétation ou à l'indécision.

Le collectif hybride, favoriser l'acceptabilité de l'innovation

Fondé sur une équipe-projet qui allie les compétences de responsables éditoriaux, marketing, techniques et graphiques, le collectif hybride axe ses efforts sur l'innovation. Lors de notre enquête, ce type de dispositif nous a été relaté autour de la création d'une application mobile et de la mise en place d'un dispositif particulier autour d'un événement, en l'occurrence les élections régionales. L'idée est alors celle de la « co-construction ». L'équipe-projet s'assemble le temps de l'expérimentation. Ce dispositif exceptionnel préfigure-t-il une imbrication plus grande des

¹⁴Caitlin Pietre donne dans son étude l'exemple de *Gawker.com*, un site de blogs américains, qui affiche un classement public des performances des auteurs et fait dépendre leur rémunération de la performance des articles (nombre de consultations). Petre C. (2015), *The traffic factories: Metrics at Chartbeat, Gawker Media and The New York Times*, Tow Center for Digital Journalism, 49p. < <http://towcenter.gitbooks.io/the-traffic-factories/content/>>

¹⁵Le sigle renvoie à la version anglo-saxonne du métier d' « éditeur de la page d'accueil » : *home-page editor*.

Ouakrat A. (2016), « Des rédactions web gouvernées par les données ? Les métriques d'audience comme agents de transformations organisationnelles et éditoriales du journalisme en ligne », *working paper*, 9p.

(licence Creative Commons : CC-BY-NC-ND)

différentes fonctions de l'entreprise de presse, travaillant en équipe-restreinte et en flux tendu ? Le collectif hybride permet d'impliquer chaque fonction de l'entreprise de presse et ainsi d'adapter l'outil innovant aux routines de travail des rédactions. La création de groupes de travail permet aussi « de solder ou d'éviter les conflits et de contrecarrer les éventuelles oppositions : la constitution de groupes de projets portés directement par les salariés permet de sortir des logiques d'affrontement entre patrons et salariés et d' « organiser les dissonances » afin de susciter le consentement collectif¹⁶ ». Ce type de processus rend ainsi moins légitime la critique des travailleurs à l'encontre d'une rationalisation à laquelle ils ont participé¹⁷.

Le roulement comme alternance de rythmes et de fonctions

Les sites de presse en ligne doivent arbitrer la répartition du travail des journalistes web entre l'actualité traitée à chaud (l'actualité « chaude ») et un traitement plus distancé et fouillé (l'actualité « froide »), moins directement en prise avec les événements¹⁸. Dans une des rédactions de la presse hebdomadaire nationale (PHN) étudiée, un roulement dans les rythmes de travail et les attributions des rédacteurs a été observé : quatre journalistes-assis (*desk*) traitent l'actualité « chaude » et effectuent une rotation toutes les deux semaines pour traiter l'actualité « froide ». Le même type de configuration a été remarqué aux Etats-Unis chez un acteur né en ligne : le site demande à ses rédacteurs de faire la « chasse aux clics » (*traffic whoring*) pendant toute une journée, en publiant un maximum de contenus très attractifs, en échange de quoi, les deux ou trois jours suivants ils bénéficient d'un allègement de leur charge de travail, avec une pression temporelle et des contraintes plus lâches pour creuser un sujet¹⁹. Les arbitrages entre le volume de production d'actualité chaude et froide déterminent en partie l'organisation du travail dans les rédactions web. Ils sont liés aux objectifs stratégiques du site et à ses capacités de production. Avec le journalisme en ligne se produit un changement de paradigme, les attributions des rédacteurs sont moins clairement définies. Il est attendu d'eux une polyvalence et une adaptabilité plus grandes, une flexibilité tant dans les horaires que dans les tâches à accomplir ou la maîtrise d'outils techniques. Un journalisme assis (*desk*), cantonné au traitement de l'actualité « chaude », émerge. Avec ce type de journalisme, de moins en moins mobile, les métriques apparaissent être une forme de compensation face à une activité qui semble plus monotone et routinière. Elles servent dès lors à rythmer et stimuler l'action du journaliste. Le journaliste web doit aujourd'hui étendre son domaine de compétences à la technique avec la maîtrise d'une panoplie d'outils-logiciels et matériels toujours plus vaste, mais aussi aux chiffres de l'audience en temps réel. Ce second mouvement ressemble à une internalisation de la pression du marché dans le cours de l'activité journalistique. Il ne s'agit plus d'un résultat *a posteriori* ou *a priori* mais qui intervient pendant le processus de production. Ce dernier ne s'arrête plus avec la publication d'un article mais s'étend à la vie de l'article après sa publication. Chaque journaliste est ainsi responsabilisé quant au suivi, au succès et à l'allongement de la durée de vie de sa production éditoriale. Avec l'accès direct aux métriques, le journaliste web devient non seulement éditeur mais veille également à la bonne diffusion et à la promotion de son contenu, notamment via les réseaux socionumériques. Les conférences de rédaction agissent comme des injonctions explicites, mais la présence continue des chiffres

16Dupuy, 2013, *op. cit.*, p.118.

17Rot G. (2000), « La résistance ouvrière face aux nouvelles formes de rationalisation : entre restriction et résurgence », *Travail, emploi, formation*, n°1, p. 19.

18Les catégories d'actualité « chaude » et « froide » sont avant tout utilisées par les acteurs du journalisme eux-mêmes et correspondent davantage à des catégories pratiques que théoriques. L'opposition permet de classer les informations et de définir en leur sein un ordre de priorité. Cf. Pilms O. (2014), « Produire en urgence. La gestion de l'imprévisible dans le monde du journalisme », *Revue française de sociologie*, Vol. 55, N°1, pp. 101-126, p.111.

19Christin, 2014, *op. cit.*

Ouakrat A. (2016), « Des rédactions web gouvernées par les données ? Les métriques d'audience comme agents de transformations organisationnelles et éditoriales du journalisme en ligne », *working paper*, 9p.
(licence Creative Commons : CC-BY-NC-ND)

participent à maintenir les journalistes web sous tension permanente. Ils viennent les rappeler à leurs objectifs et produisent un effet disciplinant. Les métriques correspondent aussi bien à un outil de suivi du comportement des publics qu'à un outil de gestion des temporalités de la production éditoriale, en réponse à une accélération constatée dans la consultation de l'actualité en ligne.

3. Des métriques à la circulation des contenus et des formats éditoriaux

Une des difficultés centrales de la presse en ligne consiste à retenir et fidéliser l'audience alors que le web est essentiellement flux et circulation. Les métriques concourent à résumer l'intérêt des publics pour les contenus, tout en mettant en lumière la (relative) inadéquation entre les préférences des journalistes et celles des lecteurs²⁰. Le raccourcissement des temps de consultation de l'actualité en ligne s'explique notamment par le terminal utilisé pour y accéder (*smartphone*, tablette ou ordinateur) et aux sites de provenance (les agrégateurs ou les réseaux sociaux semblent encourager des comportements de lecture de « prélèvement », sur un mode rapide et utilitariste²¹). Ainsi, à l'accélération des cadences de production dans les rédactions web répond une accélération dans la consultation de l'actualité en ligne qui peut être observée dans les métriques.

Les entreprises de presse en ligne doivent veiller à l'équilibre entre la production d'informations de flux et de stock pour pouvoir éventuellement pallier à une actualité moins chargée²². Ainsi, de façon complémentaire à la publication de contenus d'information courts et en flux tendu, les sites misent également sur des formats dits « *evergreen* », qui ne sont pas périssables puisque non dépendants de l'actualité immédiate. Ils vont au contraire nourrir un intérêt récurrent, l'audience cumulée pouvant être supérieure à d'autres articles qui ont produit des pics d'audience très rapidement. Un exemple de ce type d'article est un article du site *Libération* qui a pour titre : « Pourquoi les sirènes sonnent ce mercredi midi ? ». Le papier obtient ainsi une audience cumulée significative, du fait de la récurrence mensuelle de la requête sur les moteurs de recherche.

L'écriture journalistique doit s'adapter à l'architecture de la page d'accueil du site d'actualité²³, qui se veut elle-même être une traduction des évolutions en matière de consultation de l'actualité. Les observations issues des données d'audience poussent à favoriser un certain nombre de formats donnant une large place à l'image et à une information plus légère (*soft news*) avec notamment les quizz, les listes, les diaporamas ou les infographies, mais aussi le direct (*live*) pour ce qui est de l'actualité « chaude ». L'architecture du site oriente la production éditoriale jusque dans le choix des formats à présenter aux publics²⁴. Elle est donc porteuse de conséquences sur la manière dont est organisé le travail journalistique au sein de la rédaction web.

20Boczkowski, P. J., and E. Mitchelstein (2013), *The News Gap: When the Information Preferences of the Media and the Public Diverge*. Cambridge: MIT Press.

21Barbier-Bouvet J.-F. (2001), « Internet, lecture et culture de flux », *Revue Esprit*, Décembre, Propos recueillis par Olivier Mongin, Marc-Olivier Padis et Richard Robert ; Ouakrat A. (2013), « La consommation d'information en ligne : un cadrage quantitatif », in Joüet J. et R. Rieffel (sous la direction de), *S'informer à l'ère numérique*, Presses Universitaires de Rennes, p.159-192. L'usage du mobile et des réseaux sociaux est fortement imbriqué. Par conséquent, s'intéresser à la consultation de l'actualité sur le mobile, revient à se pencher sur les réseaux socionumériques en tant que moyen d'accès à l'actualité.

22Il s'agit là d'un enjeu essentiel pour les rédactions, bien décrit par O. Pilmis (2014, *op.cit.*), qui consiste à la fois à être capable d'anticiper et à faire face à l'imprévu.

23Pignard-Cheynel N. et F. Reynier (2011), « Analyse des architectures des pages d'accueil de sites d'information français. Le lourd héritage du modèle de la presse écrite », in Saleh I., Massou L., Leleu-Merviel S., Jeanneret Y., Bouhai N., Morelli P. (éds). *Hypermédiat et pratiques numériques*. H2PTM'11, Hermès-Lavoisier, Paris, 2011, p. 165-180

24Dagiral E., Parasie S. (2010), « Vidéo à la Une ! L'innovation dans les formats de la presse en ligne », *Réseaux*, n°160-161, p. 101-132.

Les métriques contribuent à alimenter l'idée d'urgence à produire des contenus, le direct (*live*) serait ainsi un format directement né de l'attention aux chiffres d'audience en temps réel. Ce type de dispositif vise à mettre en avant l'interactivité, la possibilité de participer pour les lecteurs (bien que la parole y soit fortement sélectionnée et contrôlée par les journalistes)²⁵. Il a pour objectif d'impliquer les audiences, tout en encourageant la production de compléments d'information non rémunérée (*digital labor*)²⁶. Le *live* constitue, comme les métriques, une voie de retour qui permet de connaître les perceptions de l'audience. Elles sont alors exprimées plutôt que quantifiées et comptabilisées, moins représentatives de l'ensemble des lecteurs, à l'instar du courrier des lecteurs. Au site de PQN spécialisé étudié, il est attendu des journalistes qu'ils postent régulièrement des articles très courts. L'idée est alors « *d'augmenter la quantité totale d'objets web* », en multipliant les formats, qu'il s'agisse de « *puces, de live ou de formats longs* ». L'accroissement de la somme de contenus publiés quotidiennement brouille l'identité éditoriale du site, le rendant plus similaire à ses concurrents. Les sites d'actualités se tournent, pour augmenter la cadence de production, vers les formats éditoriaux qui requièrent moins de temps et d'efforts comme les articles courts ou d'opinions. Une majorité d'articles commentent l'actualité publiée ailleurs, un phénomène qualifié de « *retraitement*²⁷ ». L'actualité « *chaude* » pousse à une standardisation des contenus et à un journalisme de l'urgence. Ainsi, au site généraliste issu de la PQN, Chartbeat est considéré comme un « *condensé d'audience instantanée* », surtout utile et valorisant lorsqu'il conforte une impression et un jugement. Le caractère pratique de l'outil est souligné, il sert avant tout à « *gérer l'actualité chaude* ». Sa fonction première est d'être « *un compteur de vitesse* ». Le rédacteur en chef peut ainsi s'assurer que le rythme de publication est le bon et connaître en temps réel les papiers les plus lus et les plus recherchés (« *prendre le pouls de l'audience* » comme nous l'indiquait un rédacteur en chef de la PHN). Le logiciel permet de faire un état des lieux à un instant T de ce qui est publié sur le site et de réaliser des ajustements après la publication des articles, comme réviser la titraille ou mettre en scène le contenu sur les réseaux socionumériques ou via des notifications *push* sur le mobile.

Conclusion

Derrière les métriques apparaît la ré-activation d'un « *vieux rêve occidental* », celui d'une harmonie fondée sur le calcul²⁸. Fascination pour le pouvoir ordonnateur des nombres, croyance en un monde dont les mathématiques serait la clé d'intelligibilité et de maîtrise²⁹. Le rêve de l'harmonie par le calcul renvoie au sens premier de l'harmonie qui désigne depuis l'Antiquité grecque « *l'union des contraires, la résolution des discordes et des discordances*³⁰ ». C'est ce rêve qui semble présider l'intention des *managers* dans l'introduction des métriques dans les rédactions web. L'imaginaire ne serait plus alors celui du travail comme logique mécanique (à l'image de l'horloge), mais celui d'un

25Pignard-Cheynel N. & B. Sebbah (2015), « Le live-blogging : les figures co-construites de l'information et du public participant. La couverture de l'affaire DSK par *lemonde.fr* », *Sur le journalisme, About journalism, Sobre journalismo* [En ligne], Vol.4, n°2, mis en ligne le 15 novembre 2015.

URL : < <http://surlejournalisme.com/rev/index.php/slj/article/download/230/108>>

26Scholz, T. (ed.) (2012), "Digital Labor: The Internet as Playground and Factory", Routledge, New York.

27Rebillard F. (2006), « Du traitement de l'information à son retraitement. La publication de l'information journalistique sur l'internet », *Réseaux*, 137, 24, p. 29-68.

28Supiot A. (2015), *La gouvernance par les nombres : cours au Collège de France, 2012-2014*, Fayard, 512 p. ; Crosby A. (1997 ; 2003 trad. fr.), *La mesure de la réalité. La quantification dans la société occidentale (1250-1600)*, Editions Allia, 267p.

29*ibid*, p.104-105

30*ibid.*, p.107.

Ouakrat A. (2016), « Des rédactions web gouvernées par les données ? Les métriques d'audience comme agents de transformations organisationnelles et éditoriales du journalisme en ligne », *working paper*, 9p.
(licence Creative Commons : CC-BY-NC-ND)

travail perçu comme une réponse à des signaux dans un monde de symboles coupés de la réalité (à l'image de la cybernétique). La discipline des corps du taylorisme serait dès lors étendue aux esprits et la direction par objectifs modèlerait le travail désormais piloté par des résultats à atteindre³¹. Malgré une obligation de résultats s'exerçant sur le travailleur, il ne lui serait pas pour autant donné « les moyens de peser sur le sens de son travail³² ». Ce monde se voudrait ainsi rendu transparent à lui-même, dirigé par l'idéal d'un pouvoir impersonnel incarné par les nombres. Ces constatations issues du travail d'Alain Supiot sur la gouvernance par les nombres font écho à nos interrogations et à nos observations sur le rôle des métriques dans les rédactions web. Elles participent selon nous à discipliner le travail. Sous des formes séduisantes, ces prescriptions quotidiennes bien visibles guident l'appréhension des publics et agissent en tant que médiateurs d'objectifs stratégiques définis par la direction de l'entreprise de presse.

Si la majeure partie des médias s'appuient désormais sur les métriques de l'audience pour prendre des décisions éditoriales, ils ne les utilisent pas tous de la même façon. L'audience n'est plus conçue comme homogène, mais comme plurielle et hétérogène, composée de sous-groupes qu'il s'agit d'adresser séparément en mettant en œuvre des stratégies de conquête (acquisition) de nouveaux publics et de fidélisation des visiteurs récurrents (avec l'espoir de les convertir en abonnés payants). Dans l'entreprise de presse, la quantification de la performance des contenus journalistiques proposées par les métriques recouvre aussi une logique de contrôle et de pilotage comptable. La place des médias dans le processus démocratique ainsi que la mesure dans laquelle la mission sociale du journalisme sont accomplies se trouvent interrogées à nouveaux frais par l'usage des métriques dans les rédactions web.

Alan Ouakrat³³

³¹*ibid*, p.257.

³²*ibid*, p.365.

³³ Alan Ouakrat est maître de conférences en Sciences de l'Information et de la Communication à l'Institut de la Communication et des Médias (Université Sorbonne Nouvelle Paris 3). Chercheur associé au Centre d'Analyse et de Recherche Interdisciplinaire Sur les Médias (CARISM) de l'Institut Français de Presse (Université Panthéon-Assas Paris 2). Contact : alan@ouakrat.fr