

Mots clefs : France TV Info - Culture Vox – Geopolis – numérique – information continue -

Informations générales :

Des fiches se trouvent dans le dossier sur table, qui visent à encourager la production collective, sous format tweets. D'autre part, vous trouverez dorénavant sur le site les compte-rendus des séances ainsi que les contributions des participants.

Présentation de l'intervenant :

Hervé Brusini est journaliste d'investigation et a été directeur de France 3. Il est actuellement responsable de France-TV-Info, Culture Vox et Geopolis. Nous sommes intéressés par l'originalité du mode d'organisation de votre équipe, qui fournit de l'information en temps réel, et par la façon dont cette organisation peut s'implanter dans une grande entreprise comme France Télévision (2000 journalistes), comment une petite cellule peut impacter l'ensemble.

HERVE BRUSINI

Je sors d'une réunion avec des membres du service culture dans l'objectif de leur faire rejoindre Culture Vox. Il s'agit de réunir dans cette entité des compétences d'antenne avec des compétences numériques. Il a fallu argumenter pour les convaincre de travailler avec la technologie numérique, leur présenter cette opportunité pour développer les sujets culturels. Il s'agit de faire venir ces collègues dans une nouvelle organisation, point de départ d'une réorganisation globale de l'information de France Télévision.

Je me présente : je suis le fils d'un immigré italien, 16^e enfant d'une fratrie de 18. Ma mère est d'origine belge et je suis fils unique. Mon père est devenu exploitant forestier. Mes parents n'avaient pas beaucoup de temps, c'est la télévision qui m'a éduqué. Je crois l'apprentissage culturel possible à la télévision, du moins en ce temps-là où il y avait beaucoup d'émissions culturelles pour la jeunesse. J'ai fait deux années de médecine, puis du droit international. De Lille, je viens à Paris où je passe une licence de science politique à la Sorbonne. Je rencontre Pierre Viansson-Ponté, qui crée un DESS d'information-communication, où je m'inscris. Je fréquente le séminaire de Lacan, passe des unités de valeur à Vincennes, pense à embrasser une carrière théâtrale. J'enchaîne un DEA d'information, et je passe une thèse avec Evelyne Pisier-Kouchner. Je commence à la Télévision en 1974 en réalisant des documentaires : informatisation de la société, la peur dans le monde, avec Michel Foucault. J'entre à la rédaction à l'époque de l'attentat de la rue des Rosiers, d'Action directe, de l'assassinat du patron de Renault, des affaires financières. Je suis alors en concurrence avec Edwy Plenel. Je participe à « Envoyé spécial », puis je crée un service d'investigation sur la 2. Je pars sur la 3 après un passage à la rédaction en chef du « 20 heures ». Bruno Patinaud entre à la Télévision, on décide de rénover le numérique.

En ce qui concerne le numérique, il existait plusieurs équipes, qui faisaient la même chose sur le net, avec des outils obsolètes. Ils étaient alors considérés comme relégués, « à la déchetterie ». Pour rénover ces équipes et transformer l'activité, on décide de créer trois sites :

- un site d'information en continue, c'est france-TV-Info ;

- un site culturel, Culture Vox (qui existait sur France 3 et collectait les productions régionales pour les mettre en ligne) ;
- un site géopolitique d'analyse des événements (hors information « chaude »), c'est Geopolis, édité en cinq langues, qui met en avant l'Europe et l'Afrique.

Cette dernière entité est constituée à la suite de la fermeture de deux services, celui qui était consacré à des sujets africains sur France O et celui qui s'occupait des sous-titrages. Il a fallu intégrer les journalistes de ces deux services dans Geopolis. Ces équipes stigmatisées (40 personnes) sont tout d'un coup mises en avant par le Président de France Télévision. Beaucoup s'inquiètent pour leur emploi et ne font pas confiance. S'expriment alors de la crainte, des blocages, d'autant qu'ils sont « délocalisés » à 500 mètres du siège. Il faut les faire revenir dans le système tout en engageant 35 autres personnes pour assurer France-TV-Info qui est la tête de la fusée.

Au moment où démarre cette rénovation, le marché de l'information sur le web est saturé. Les grands quotidiens ont déjà pignon sur rue. Il faut construire une offre singulière et innovante pour prendre notre place : proposer une lecture des news comme tweeter, minute après minute, des vidéos et des photos de 6h du matin à minuit. Ces journalistes sont en travail posté, ils affichent l'information au gré des événements. Les sources sont l'AFP (après vérification rigoureuse). A ce sujet, nous avons été piégés comme tout le monde par l'AFP annonçant la mort de Martin Bouygues. Mais nous avons vérifié et corrigé l'information douze minutes après. Il s'agit d'un dysfonctionnement de l'AFP dont deux responsables ont démissionné.

L'information est en continu, y compris pendant le week-end, où seulement 2 ou 3 personnes assument la responsabilité au nom de France Télévision. Chaque journaliste doit se déterminer pour l'une des trois équipes en toute connaissance des exigences de France-TV-Info. On recrute les meilleurs (chez Le Monde, L'Express, etc.), nous attirons des journalistes. Nous avons construit le logiciel avec eux et quelques conseils extérieurs. Les ingénieurs présents étaient enthousiastes, car, pour la première fois, la technologie renvoie au contenu. Pour un journal télévisé, on écrit un « storyboard », mais il n'y a pas de cahier des charges. Dans le numérique, les « bibles » du logiciel sont une forme de cahier des charges, avec une discipline absolue, qui ressemble à celle de l'AFP. C'est un choc culturel pour les anciens. Deux d'entre eux sont venus à France-TV-Info puis repartis très vite sur Culture Vox ou Geopolis. Deux autres sont restés, mais avec des difficultés. Chacun des journalistes doit gérer environ 300 ou 400 comptes tweeter et Facebook ; il repère les informations, cherche la confirmation, puis lance une alerte s'il le juge nécessaire. Un tiers des informations sortent ainsi de nos propres moyens, en avance sur l'AFP, qui, du coup, se recentre sur les vidéos.

Les équipes ont des modes de vie très différents. A France-TV-Info, (desk 1), on est dans l'immédiat : 6 personnes sont en travail posté, par rotation de 6 heures. A côté, un desk 2 et un desk 3 produisent à H + 1,3,24 (à la journée) et à J+1,2,30 (au mois). Par exemple, ils travaillent depuis deux mois avec l'INSEE pour les élections départementales afin de procurer des résultats par canton, à la demande, sur l'histoire démographique, économique et politique de chaque circonscription. Grâce à ce travail, nous avons été le premier site d'information ce soir-là. Le Monde » a organisé une réunion de crise le lendemain matin, leur modèle économique étant touché.

Des collaborateurs très réactifs cohabitent avec d'autres aux horaires normaux, sachant que toute la rédaction passe par le premier poste. Il n'y a pas de personnel dédié. Les anciens n'étaient pas capables de faire ça. Par exemple, pour « Des paroles et des actes », France-TV-Info va mettre une vidéo en ligne et afficher tous les commentaires intéressants, sans compter les déclarations des invités, vérifiées (2 vérificateurs). Ces derniers sont triés sur le volet, car il ne s'agit pas de se tromper, face aux hommes politiques.

Mais ça évite des chiffres et des paroles en l'air et c'est maintenant accepté. La France était en retard sur le journalisme d'enquête et sur la vérification d'information, par rapport aux USA. Le Monde a pu publier les données Luxweeks, parce que la clé USB leur a été apportée à domicile. Mais ils ont travaillé un an et demi dessus. Une émission comme Cash Investigation se pratique depuis longtemps dans d'autres pays.

Cette équipe de jeunes pourraient facilement se refermer sur leurs codes et leur univers : 40 personnes dans l'ancien monde, 35 à France-TV-Info. L'open space de France-TV-Info est une rupture dans les moeurs : les bureaux ne sont pas attribués. De l'autre côté du couloir, Culture Vox et Geopolis constituent l'autre monde. A France-TV-Info, la machine à café tourne en permanence, le micro-ondes aussi. On vit sur le lieu de travail, en autonomie. De l'autre côté du couloir, on arrive à 9 heures, on déjeune à la cantine, etc. Tout ceci se fait dans le contexte de France Télévision, et les rédactions d'antennes sont sidérées devant ce mode de fonctionnement. Les antennes sont bruyantes, au numérique, il n'y a pas de bruit.

Il a fallu faire un travail de conviction avec les anciens : il y a eu deux périodes de blocage, menaces de grève, négociations, autant d'appels à être rassurés sur les moyens, la formation, les logiciels. Cela a duré trois ou quatre mois, puis Culture Vox a pris de la place, avec captations de spectacles vivants. Nous sommes devant les inrouptibles, à mi-parcours face à Télérama.

Question

Vous avez deux lieux de repli que sont Culture Vox et Geopolis. Comment feriez-vous en leur absence ?

Je les crée, à l'intérieur de France-TV-Info. Culture vox et Geopolis n'ont pas été créés pour continuer à employer des gens inemployables. Culture Vox existait avant, et constituait un enjeu majeur : elle réunissait toutes les vidéos des antennes régionales. On a conservé la marque, en rénovant le contenu.

Question

Dans le privé, vous auriez 40 postes et pas un de plus. Comment feriez-vous?

J'utilise les personnes, avec les compétences qui sont les leurs, avec un rythme plus lent que pour France-TV-Info. Cependant, j'aurais tout de même besoin de trois ou quatre postes sur lesquels embaucher des jeunes qui puissent « viraliser » les anciens. Sinon, je n'aurais aucune capacité à changer l'organisation. Je ne pourrais pas gagner la bataille du numérique autrement. Il me faut une marge de manœuvre, éventuellement de dimension différente. Soit j'éduque les anciens petit à petit pour passer sur le temps réel, soit je parie sur une acquisition rapide, sur des activités accessibles aux anciens. Par exemple, les sources de vidéos se trouvent dans les images de France Télévision, ce n'est pas difficile ; c'est un peu plus compliqué sur You Tube. Je crée un pôle images puissant, avec des gens qui n'avaient pas cette agilité au départ.

Question

Comment s'effectue la transformation générale ?

Tout le monde possède l'application sur son e-phone. Les journalistes de France Télévision l'utilise plutôt que l'AFP. Ensuite nous mettons en temps réel toute la maison, parce qu'il y a une structure qui gère ça sans arrêt, deux ou trois personnes y passent la nuit quand des événements l'imposent. Quand les trois athlètes sont morts au Brésil, nous avons, grâce à cela, une heure d'avance sur tout le monde. C'est le temps réel. Les agences d'information sont nées avec la Bourse. Toute la maison se redéfinit par rapport au temps réel, avec les contraintes de rigueur et de validation de l'information. Ce dernier point est prioritaire : il nous faut deux sources. En cas de prise d'otages, nous appelons toujours les familles. Donc, cette culture s'est répandue dans toute la maison, y compris pour les rédactions d'antennes. Notre cahier des charges nous contraint à annoncer notre source d'information, par liens dans les communiqués. Ce n'est pas le cas à l'antenne.

En ligne, il faut que l'information circule, c'est un réseau qui doit renvoyer vers d'autres sites et revenir ensuite. C'est une philosophie d'ubiquité et pas d'exclusivité. Je reprends ce que font les uns et les autres. L'antenne cherche à conserver le spectateur. En ligne, il part et il revient, c'est le réseau.

Sur le management, le principe de responsabilité déléguée à tout journaliste est un élément très fort, qui va à l'encontre de la prolétarianisation des journalistes. C'est parfois écrasant. Mais l'information est de bonne qualité parce que chacun se sent responsable. Paradoxalement, c'est un retour au geste artisanal. Le journaliste choisit ses mots, ses images, un secrétaire de rédaction surveille la langue française. L'importance de la langue est revenue au premier plan grâce au web.

On a rétabli une culture écrite, formalisée, accessible à tous, et critiquable : beaucoup de réunions remettent tout en question parce que la concurrence est permanente. Il faut bouger tout le temps. L'audience du web est en escalier, qui prend du temps à escalader, mais que l'on peut dégringoler très rapidement. Tout ceci change le rapport au travail.

Question

Vous ne représentez pas vous-même ce nouveau monde. Quels ajustements avez-vous du faire face aux jeunes ?

J'étais légitime professionnellement. J'ai tout de suite montré ce que pouvait être mon apport spécifique : apprendre le logiciel, faire un blog professionnel, faire profiter de mon carnet d'adresses notamment dans les services de renseignement français. Sur le management, c'est la rédaction en chef, rompue à ce monde, qui a lancé les choses. Je n'ai fait qu'accompagner, faire en sorte que les anciens se rassurent, assurer les liens avec les antennes, parce que je connais tout le monde. Il fallait nous nourrir des autres rédactions, et veiller à leur rendre le respect. J'ai acquis un savoir-faire technique, et j'étais dans ma partie sur l'aspect relationnel : impossible de faire sans moi. On a bâti une fierté commune. Les jeunes savent qu'à certains moments, je ne peux plus suivre : ils ont leurs codes, et pas moi.

C'est une incongruité en France, que de ne pas avoir une chaîne d'information en continue, par rapport aux autres pays d'Europe. France 24 portait sur la politique étrangère en réunissant TF1 et France Télévision. TF1 est partie, il reste une association avec RFI. Le devenir de LCI est problématique. A part ça, il y a e-TV, Canal+ et BFM. Le service public n'est pas présent. A la mi-avril, il y aura une chaîne d'information en continue : on n'y verra pas de présentateurs, ni d'experts qui parlent très longtemps.

M. de Virville

1) Vous utilisez les informations des autres et vous y mettez un « esprit » : temps réel, vérification, et ça joue comme un levier. Avez-vous cette idée au départ, ou l'avez-vous construite au fur et à mesure ?

Je l'avais au départ

2) La concurrence a-t-elle des modèles différents ?

Les autres nous copient : Le Monde, Libération ont des applications semblables. Le Parisien fait autre chose. Mais le modèle d'organisation et de planification de France-TV-Info est subtil : rotation des équipes, séminaires mensuels ou tous les quinze jours, jeu de remise en question permanente, etc.

3) Comment dans cet univers temporellement déstructuré, utilisez-vous le blog ? Est-ce un élément de confiance, ou bien un moyen d'assurer le lien avec des équipes déjà constituées ? Qu'est-ce qui fait l'unité ?

L'unité vient du fait que nous avons créé France-TV-Info ensemble. Les unités de personnes ont été contactées, je me suis entretenu avec elles. Par ailleurs il y a une vie très collective, intense. Les gens prennent des verres ensemble, vont à des soirées communes. Il faut que je prenne garde à ce que le « club » numérique ne reste pas à part. Il faut qu'il parvienne à se dissoudre dans l'ensemble.

Le plan Info 2015 prévoit de fondre toutes les rédactions en une seule. Le « club » ne doit plus être qu'une facette parmi d'autres, peut-être dans une forme de tutorat, face à une demande très angoissée du reste de la maison. Nous avons démarré il y a trois ans et demi et nous sommes en 5° position, c'est incroyable!

L'ergonomie technique des outils pose problème. Ils ont décidé, ensemble, de faire un tour mondial des entreprises qui travaillent sur les écrans. Dans quinze jours, on teste un « tapis roulant » : faire des papiers tout en marchant. Il est essentiel d'avoir les meilleurs outils.

Question

Pouvez-vous expliciter la notion de « viralisation » ? Vous avez parlé de la fusion des rédactions, comment ce changement va-t-il être accompagné ?

Je fais attention au terme « numérisation » : la dématérialisation éloigne l'humain et provoque de l'angoisse. Vous me direz, porter un virus, c'est pas mieux. Mais il y a de bonnes maladies ! Le bâtiment commande la non-coopération, c'est une grande difficulté. De l'autre côté de la Seine, il y a France 2 et France 3 côte à côte. Mises en place à l'époque d'E. Balladur, elles sont sur un terrain mal placé et inondable : il a fallu bâtir sur pilotis, insonoriser (le RER est à côté), c'était des coûts considérables. Et l'architecture maintient les mœurs des uns et des autres. Aujourd'hui, il y a trois rédactions au siège : France 3, 250 personnes, France 2, 350 personnes, les petites rédactions numériques, 75 personnes, sur trois sites. Il y a aussi les rédactions régionales : Lyon, 100 personnes, Perpignan, 25, Montpellier, etc. C'est l'information de proximité, en lien avec les Collectivités locales qui les hébergent. Il y a divers problèmes politiques. Le projet Info 2015 ne concerne que les rédactions nationales. Enfin, à Malakoff, il y a France O, les rédactions d'outre-mer.

On cherche un centre pour rassembler tout le monde : c'est introuvable dans les bâtiments existants. C'est un non sens que de ne pas travailler ensemble, et d'envoyer cinq équipes sur le même évènement. Au Salon de l'Agriculture, il y avait 12 équipes, avec les équipes régionales ! Il faut rationaliser. La viralisation, c'est la diffusion du numérique, de la connectivité, du changement de paradigme. On change de regard et de méthode : on passe de la construction du menu du journal télévisé à la réactivité face aux internautes, au dialogue avec eux. Peu à peu s'imposent la vérification, et les tweets à l'antenne. C'est un début, même si personne ne répond. On ne sait pas encore gérer ça, on est encore dans des logiques différentes. Les jeunes, eux, réagissent différemment, ils arrivent à tout gérer dans leur tête.

Question

C'est un laboratoire social. On a un équivalent en entreprise. Quel est le modèle managérial ? Où se trouve la hiérarchie ?

La rédactrice en chef domine : c'est une femme douce et autoritaire. Je suis le derniers recours, le juge de paix, j'apporte les croissants quand il y a un problème ou quand on est content du résultat. C'est un signal, ces rites fonctionnent. J'ai eu moi-même des comportements hérités de l'antenne à l'égard de l'équipe numérique. Le soir de l'attentat contre Charlie Hebdo, nous connaissions l'identité des auteurs, la carte d'identité d'un des frères Kouachi a été publiée par un policier sur internet. Je demande à celle qui suit la police sur l'antenne de passer un coup de téléphone au Ministère de l'Intérieur, pour savoir si on risque de perturber l'enquête. On a le feu vert. Je venais de dire OK, on était les premiers, j'exultais. C'était un moment de surtension préjudiciable à l'équipe. C'était galvauder mon rôle, alors qu'à l'antenne l'hystérie est monnaie courante.

Question

Cela questionne le métier et les profils de journalistes, y compris la filière.

Bien sûr. Il y a en ligne un ton, une distanciation qu'il n'y a pas à l'antenne. L'important, c'est de savoir ce qui s'est passé.

Question

Avez-vous des gens dont c'est le rôle de prendre de la distance et de réfléchir sur l'éthique ?

C'est en cours avec Info 2015 : l'hystérie de l'information télévisée fait l'objet d'une réflexion pour écrire les cahiers des charges des journaux télévisés : le pluralisme, éviter la redondance, l'harmonie avec les Régions, etc. Plus la règle du jeu est connue, moins on est hystérique. On n'invente plus la règle du jeu dans l'instant. Il y a très peu d'histoire écrite de l'information télévisée, peu de réflexion.

Les universitaires ne s'y intéressent pas beaucoup. Les professionnels n'ont que leur expérience personnelle, pas l'expérience de l'ensemble du métier. Passer d'une culture des « auteurs » à une culture de la coopération provoque beaucoup de tiraillements.

Question

Peut-on faire l'analogie avec une chute de rente par le biais d'internet, comme dans les taxis par exemple ? La désintermédiation met à mal ceux qui détiennent la rente.

Oui, c'est exact. Pour ma part, j'avais suffisamment bourlingué pour être heureux de cette « réinitialisation », bien que ce soit assez rude. Expliquer ça à mes confrères a parfois été difficile. C'est bien vu.

Question

Ces transformations peuvent-elles être atteintes par les changements de président tous les cinq ans ?

Un ancien responsable financier de France Télévision a fait un rapport, qui sera la lettre de mission du futur président : le plan Info 2015 s'inscrit dans une trajectoire positive, on ne pourra pas remettre en question la fusion des rédactions que l'on ait un gouvernement de droite ou de gauche, ceci non seulement pour avoir des résultats financiers, mais aussi et surtout pour plus d'efficacité ; en second lieu, il faut créer une chaîne vidéo d'information en continue, en rassemblant France 24 et Radio France. Je m'ingénie à faire en sorte d'en être partie prenante, et qu'on m'écoute. A la mi-avril, il y aura une chaîne d'information en continue, et à la fin avril sur vos smartphones. Nous avons déjà mis en ligne une tentative de reportage sur les codes de l'information web des jeunes, à propos des sans-papiers. On les voit passer de Vintimille à Calais, mais aussi les passeurs, les contrôleurs, etc. A la différence du journal télévisé, le journaliste apparaît dans un petit carré, comme le « gamer » des jeux vidéos. Il a filmé seul avec deux caméras, l'une cachée et l'autre apparente. Il explique son reportage au fur et à mesure. Ce rapport de gamer, qui explique l'image, change le regard et s'inscrit dans les codes du web. Cela fera venir à l'information des jeunes qui ne regardent pas le journal de 20h.

C'est du Pirandello !

Nous sommes tous en quête d'auteurs !

Merci de noter sur les fiches les trois idées principales que vous retenir de cet exposé.

PAUSE

- Le rapport à l'ego a considérablement changé. On est passé de l'auteur à la mise en avant de l'information.

- Nous avons eu des échanges au sujet du contraste entre le passé et le présent, entre une situation quelque peu hystérique, pas vraiment de règles, à une situation où tout est normé et où l'émotion n'a pas lieu d'être. Quand lui-même exulte à un moment, il se fait rappeler à l'ordre par ses collaborateurs. Il y a une aseptisation du mode de fonctionnement, une industrialisation. On voit le parallèle avec les entreprises industrielles, c'est très frappant. L'organisation entre temps réel, h+ .. et J + ... est absolument similaire à une organisation industrielle. On pensait que la sphère de l'information était protégée par la déontologie, l'indépendance du journaliste, etc.

Le principe de responsabilité déléguée peut être mis en parallèle avec la notion d'empowerment en entreprise. Nous avons beaucoup de mal à le mettre véritablement en œuvre. On a du mal à lâcher prise. Or là, on voit que son modèle consiste à responsabiliser l'individu sur son travail. Et il employait la formule : une implication au travail artisanale, retrouver le sens profond du travail, avec la notion d'éthique, alors que nous avons beaucoup de mal avec ça.

- La responsabilisation va de pair avec une fragilisation. Elle ne convient pas à tout le monde.

- Mais il parle aussi de la nécessité du contrôle : il a l'œil.

- Mais comment se fait réellement le contrôle, l'audit de ce qui se passe ?

- J'ai l'impression qu'ils sont physiquement les uns sur les autres, donc...
- On peut faire le parallèle avec les discours sur le big data et le traitement de l'information. Pour moi ce sont des spécialistes du traitement de l'information provenant de plusieurs canaux simultanément. Leur métier, ce n'est pas de se valoriser, mais de sélectionner l'information et de la rendre intelligente. Il faut être analytique.

Michel de Virville

N'est-on pas en train de considérer comme très modernes des choses qui existaient déjà ? Chez Renault, il y a des commerçants et des industriels : ces derniers doivent produire. Les commerçants sont gouvernés par le client, comme les gens de l'information d'antenne. Il faut séduire. C'est pour ça qu'il y a de l'animation et du stress. Le commerçant, c'est le journal télévisé de 20h, l'industriel, c'est France-TV-Info.

- Non, je ne suis pas d'accord, sur France-TV-Info justement, le client réagit en permanence.

Michel de Virville

Moi je pense qu'ils ne sont pas devant un client, mais devant un flux d'information à traiter, avec des règles de fonctionnement. C'est comme une chaîne automobile. Là où c'est intéressant, c'est de constater le changement de culture, l'introduction de réflexes industriels dans une culture complètement commerçante, d'autant que France-TV-Info réinjecte l'information dans le circuit, donc est dans une position centrale.

- Ce centre de production est en même temps un centre de relation client, à travers le web. L'information part dans le réseau, revient, repart. Il n'y a plus de coupure entre le monde de la production et le commercial.

- Les commerçants poussent une offre. Tandis qu'eux sont en prise avec le terrain, les nouveaux clients. Ils vont plus vers un monde de solutions et de services que vers un monde industriel.

- Je connais bien l'Allemagne : le journal télévisé n'a rien à voir avec ce que fait la télévision française. Le journal télévisé allemand est factuel, presque morne. Le journal français est dans l'émotion. L'approche allemande est peut-être plus industrielle ?

- Dans le milieu audiovisuel, on parlait toujours des « saltimbanques » et des « géomètres ». Là, ils sont plutôt géomètres. Lui est un saltimbanque, seul moyen de trouver sa légitimité. Ce goût de la compétition nous a frappés aussi. Il y a un pari par rapport à sa carrière.

- Pourquoi lui ? A-t-il été choisi ou s'est-il imposé ?

Michel de Virville

Il y a eu une première tentative, juste avant lui, dont il a parlé par allusions à propos des locaux à distance de la Direction générale, qu'on appelait la « déchetterie ». Il a eu un prédécesseur, qui était un spécialiste du traitement de l'information, qui connaissait le numérique. On a installé cette équipe à l'extérieur et ce fut une catastrophe. L'équipe ne s'est pas du tout imposée à l'intérieur de l'entreprise comme étant capable d'impulser le changement. La direction a corrigé le tir : ils ont pris un vieux de la vieille, qui connaissait tout le monde. Il est vecteur du changement. Mais il a sauté sans parachute.

- C'est comme s'il avait pour mission de transformer le métier de journaliste : ça semble être son moteur, son aventure personnelle.

Michel de Virville

Il parle de sa rédactrice en chef d'une manière frappante : elle est représentante des modernes, lui du monde extérieur et des journalistes. C'est un couple intéressant par rapport à un système de changement. C'est une bonne solution de faire se rejoindre de la tension et de la diversité en interne. C'est mieux qu'un chef solitaire.

- J'ai été frappé par le parallèle avec Sodebo : chacun des acteurs a une mesure de la performance, la fierté, les rituels, la convivialité, le souci de la qualité, tout ça pour créer une vraie cohésion.
- De ce point de vue, il réactive une forme de valeur artisanale du beau geste, du bel ouvrage, de la «pièce maîtresse », malgré l'organisation industrielle.
- Que nous apprend-t-il sur la conduite du changement ? Il ne semble pas avoir eu du tout de résistance, alors que, par définition, le changement induit de la résistance. Il dit avoir mis les bonnes compétences au bon endroit : c'est une manière douce de gérer le changement, en mettant les gens dans leur zone de confort.
- Il a quand même eu trois ou quatre mois de conflit sévère. Il a analysé les résistances, les acteurs, les peurs, il a montré la cible et a proposé des choix aux personnes. C'est exactement la méthodologie qu'on applique.
- Ce n'est pas si fréquent.
- Oui, mais c'est ce qui est recommandé.
- Il faut avoir les moyens. Il a un contexte très particulier, c'est la fonction publique.
- Il représente quelqu'un d'important en tant que personne. Quand il débauche les équipes du monde.fr et de l'express.fr, il crédibilise son projet et lui en même temps. Il rassure les gens, il cherche des modèles.
- Comment a-t-il réussi à attirer ces gens alors que le projet n'était pas encore construit ?
- C'est une personnalité : il est sur un projet qui concerne 75 personnes, c'est très peu dans l'ensemble. Comment fait-il bouger le reste ? Il a dit que la stratégie était construite dès le début.
- C'est son point de vue.
- Il y a un contexte exogène de l'évolution du numérique qui tire l'attention. Il est porteur de ce qui bouge.
- Ils sont aussi en train de fracturer l'AFP. Le modèle en création à France TV Info tue l'AFP et ils se réfèrent maintenant à leurs informateurs internes.