



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"¹ 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 journaliste².

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 :
NARRATION	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.
NARRATION	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 niaiseux 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.