

# Recruter en période de crise ou l'effritement d'un huis clos journalistique

OLIVIER STANDAERT

Docteur  
Université catholique de Louvain  
ORM  
Belgique  
olivier.standaert@uclouvain.be



des degrés divers selon les entreprises, le marché du journalisme en Belgique francophone a subi ces dernières années une érosion continue de son volume d'emploi. Ce phénomène, déjà observé au début des années 2000, s'est aggravé dès la fin de l'année 2008 avec la crise financière, puis économique. La problématique de cet article a pour objectif de comprendre comment les perturbations économiques du marché journalistique affectent les formes identitaires de ceux et celles qui gèrent au quotidien les rédactions, et notamment le recrutement de nouveaux collaborateurs. Une des questions principales concerne la manière dont les discours, produits en période de crise par des individus dotés de responsabilités éditoriales et/ou gestionnaires, traitent la question de leur autonomie face aux contraintes budgétaires affectant la gestion des ressources humaines des rédactions.

Dans le cadre d'une recherche sur l'insertion professionnelle des jeunes journalistes belges francophones au cours de la période 2008-2013, vingt responsables du recrutement ont été rencontrés sous forme d'entretien semi-directif, réalisés entre l'été 2010 et l'été 2013. Il convient de préciser que certains enquêtés étaient responsables des effectifs de plusieurs médias : au total, ce sont 28 rédactions qui sont envisagées par le biais des entretiens. La fonction des répondants dépendait en premier lieu

#### Pour citer cet article

#### Référence électronique

Olivier Standaert, « Recruter en période de crise ou l'effritement d'un huis clos journalistique », *Sur le journalisme, About journalism, Sobre jornalismo* [En ligne], Vol 6, n°1 - 2017, mis en ligne le 15 juin 2017. URL : <http://surlejournalisme.org/rev>

de la taille de l'entreprise. Certains occupaient une fonction au sommet de la hiérarchie des rédactions (rédacteur en chef). D'autres, en général dans les plus petites structures, occupaient la fonction de directeur de l'entreprise (parfois conjointement à celle de rédacteur en chef). Tous faisaient état d'une expérience antérieure assez longue en tant que journalistes. En raison des aléas des sollicitations et des réponses aux demandes d'entretien, le corpus inclut trois profils différents des autres dans la mesure où les répondants n'ont jamais exercé comme journaliste et occupaient des fonctions uniquement gestionnaires (directeur des ressources humaines ou directeur général). En tout état de cause, le corpus, malgré l'hétérogénéité des fonctions occupées (qui reflète en partie celle des entreprises et du marché), permet d'étudier le sommet des hiérarchies des rédactions journalistiques et regroupe des individus qui assument tous des responsabilités dans le recrutement des (jeunes) journalistes. En Belgique, c'est une catégorie du groupe professionnel qui demeure nettement moins étudiée que celle des journalistes lambda. Ensemble, ils permettent d'approcher la presse écrite, nationale et régionale, la presse audiovisuelle nationale et régionale, la presse magazine, les agences de presse et les maisons de production. L'exploitation des entretiens vise à mettre au jour les formes identitaires au sommet des hiérarchies journalistiques. La méthode, théorisée par Claude Dubar, propose, au fil de différentes étapes d'analyse du matériau langagier du corpus, de « *rendre compte des types de logiques d'action, de justifications des pratiques de travail, d'emploi ou de formation, de rationalités pratiques, bref de bonnes raisons avancées par les individus, au cours d'entretiens non directifs, pour justifier leurs actions dans le champ professionnel au sens large, c'est-à-dire incluant la recherche d'emploi, la mobilité et la formation* » (Dubar, 1998a : 397-398). Elle établit, via plusieurs niveaux d'analyse, « *des types-idéaux (...) pour rendre compte de la configuration et de la distribution des schèmes de discours* » recueillis (Dubar, 1998b : 79).

Ces entretiens sont complétés par une analyse des bilans comptables des éditeurs sur une période de dix ans (2003-2013), destinée à dresser, entre autres, une cartographie de l'évolution des effectifs du personnel journalistique.

---

**DONNER CORPS AU TERME « CRISE » :**  
**ÉLÉMENTS CONTEXTUELS**

---

Dans le cas de la Belgique, la crise questionne la pertinence et la robustesse des modèles d'affaires de la plupart des médias belges francophones,

directement liés aux enjeux de la transition vers l'écosystème numérique. À propos des ressources humaines, les chiffres des effectifs du personnel des 18 éditeurs analysés pour la période 2003-2013 sont explicites quant à l'étiollement de l'emploi à temps plein et à durée indéterminée. Les capacités d'embauche diminuent sur presque toute la période envisagée, durant laquelle 1002 équivalents temps plein (ETP) sont détruits à partir de 2005, année où l'effectif total atteint son pic de la décennie (6236 ETP). La diminution du volume d'emploi apparaît plus nettement encore à partir de 2008 et concerne tous les éditeurs analysés. Dans ce contexte, l'obtention d'un CDI est conditionnée bien plus souvent qu'à son tour à la vacance d'un poste préexistant. Les ressources budgétaires allouées à l'embauche et à la promotion des journalistes ont été strictement contrôlées, voire réduites, durant plusieurs années. L'accès au CDI requiert donc souvent un passage par le travail non salarié. La durée et l'issue de celui-ci sont fortement aléatoires, mais les données recueillies dans le cadre d'une recherche sur l'insertion professionnelle tendent à démontrer un allongement de la période de recherche d'un emploi stable, ainsi qu'un haut degré d'incertitude dans les trajectoires, caractérisées par une hausse de la mobilité (dans et en dehors du journalisme) et le multi-emploi (Standaert, 2016).

La plupart des observations faites au sujet de la situation de l'emploi des médias belges se limitent à constater l'érosion des effectifs sans les intégrer dans une vision plus large de la situation financière des éditeurs. Or, il n'est pas inutile de mentionner deux éléments : en premier lieu, les données chiffrées des bilans annuels permettent de mesurer l'évolution des charges liées au personnel au sein des entreprises. En neuf ans, les frais totaux du personnel des éditeurs étudiés affichant ce poste dans leurs bilans ont grimpé de plus de 50 millions d'euros et dépassaient le cap des 250 millions d'euros fin 2012. En dépit des diminutions de postes salariés, une tendance observée sur huit exercices comptables consécutifs, les frais du personnel continuent d'augmenter chaque année, en raison, entre autres, des mécanismes d'adaptation des rémunérations. Cette observation resitue plus précisément la question du coût de l'emploi dans le marché analysé.

En second lieu, il faut souligner à quel point la période actuelle est cruciale en termes d'investissements dans de nouveaux supports de diffusion et outils de travail. La transition numérique, couplée à la recherche de nouveaux modèles d'affaires, pompe une partie importante des ressources des éditeurs. L'importance des frais du personnel par rapport au total de l'actif<sup>2</sup> des entreprises diminue sensiblement à partir de 2005, année où le poids des dépenses

en ressources humaines passe définitivement sous la barre des 20 % du total cumulé de l'actif. Or, au cours du même exercice, la richesse du secteur augmente de près de 400 millions d'euros en une année<sup>3</sup>. Les années 2006-2012 maintiennent la richesse globale du secteur à un niveau similaire, donc nettement plus élevé qu'avant 2006. À l'échelle du marché, il peut donc en être déduit qu'une proportion de plus en plus importante des actifs est épargnée ou injectée dans d'autres postes que les frais du personnel. Ceux-ci perdent bel et bien en poids relatif au profit d'autres catégories de dépenses. Les industries culturelles, dont celles de l'information, connaissent de profondes mutations, « *liées à trois grands phénomènes : l'arrivée à maturité des technologies numériques et le développement d'Internet, la déréglementation et la libéralisation généralisées des divers secteurs de la communication, et la financiarisation accrue des champs de la culture et de l'information* » (Moriset, Miege, 2005 : 147). Si le poids relatif des dépenses en personnel a baissé à partir de 2006, il faut donc aussi en chercher les causes dans d'autres investissements avec lesquels le budget des ressources humaines se trouve mis en balance.

Pour terminer le tracé du cadre contextuel, il faut aussi marquer une prise de recul par rapport au choix de concentrer l'analyse sur un seul marché du travail. Il paraît au contraire nécessaire de prendre en compte certains phénomènes plus transversaux aux économies occidentales. La présente étude s'est tout particulièrement intéressée à la généralisation des pratiques gestionnaires flexibles au sein des entreprises. Emmanuelle Mazuyer en souligne l'importance à l'échelle européenne : « La crise de 2008 (...) démontre la réelle flexibilité des marchés du travail nationaux. Tous, quelle que soit la rigidité qui a pu être attribuée à leur législation de protection d'emploi, ont pu réduire sans grande difficulté l'effectif des entreprises, par l'expulsion des entreprises des travailleurs précaires et/ou par le recours à des licenciements » (Mazuyer, 2013). Elle relie ainsi l'impact de la crise économique à la généralisation de pratiques gestionnaires flexibles, elles-mêmes à la source d'une fragilisation statutaire de nombreux actifs. Matthieu de Nanteuil et Assaad El Akremi étudient de leur côté les différentes dimensions de la flexibilité appliquées au droit du travail. Ils en distinguent quatre formes : contractuelle, temporelle, productive ou géographique, fonctionnelle ou organisationnelle (de Nanteuil, El Akremi, 2005 : 418-419). La première intervient sur le volume et la nature des formes statutaires d'emploi. Est concerné tout contrat qui déroge au statut de salarié à durée indéterminée et à temps plein ; ces contrats, par exemple temporaires ou à temps partiel, sont officiellement qualifiés par les instances européennes

« d'atypiques » (Mazuyer, 2013). Les deux auteurs notent qu'il s'agit « de la forme de flexibilité la plus couramment associée au mouvement de fragilisation ou de précarisation du lien salarial ». La seconde forme de flexibilité « modifie les variables quantitatives de la relation salariale, mais sans faire basculer celles-ci à l'extérieur du cadre juridique proposé par le contrat à durée indéterminée ». Cela concerne par exemple l'organisation des plages horaires. La troisième application de la flexibilité, géographique ou productive, modifie les systèmes d'organisation de la production par l'entremise de la sous-traitance, de l'externalisation et du recours à l'emploi indépendant. Enfin, la dernière forme de flexibilité répertoriée par les deux chercheurs désigne toutes celles qui ne sont pas comprises dans les trois premières, et qui « s'effectuent principalement sur un registre qualitatif et interne ». Cela englobe par exemple les comportements polyvalents, le travail en équipe ou en réseau, les groupes à tâches et les pilotages d'opérations ponctuelles. La polyvalence, écrivent encore Matthieu de Nanteuil et Assaad El Akremi, « peut s'expliquer autant par la volonté de professionnaliser les salariés que par la nécessité de pallier les situations de sous-effectifs ».

La présence de compétences et de pratiques flexibles au sein du marché journalistique ne date assurément pas de la crise des années 2000. À travers son concept de pratique prudentielle, Florent Champy (2012) exprime bien dans quelle mesure le journaliste, dans l'exercice quotidien de son métier, fait preuve de compétences flexibles. Les professions à pratique prudentielle « nécessitent la mobilisation de savoirs dans des situations d'incertitude, dans lesquelles on ne peut se contenter d'appliquer un savoir normalisé » (Vezinat, 2010). En s'appuyant sur les travaux d'Andrew Abbot et d'Eliot Freidson, Florent Champy constate que l'activité laborieuse de certains métiers « ne consiste pas, ou pas principalement, à appliquer mécaniquement des routines ou des savoirs scientifiques. (...) Le travail est alors conjecturel parce qu'il porte sur une réalité qui échappe à toute maîtrise systématique » (Champy, 2012 : 82). Gestion des délais, des imprévus, des coups de feu et des bouclages, assignation des tâches, rotation des effectifs, évolution des outils de travail, sélection puis hiérarchisation des informations et de leur mise en forme, intrinsèquement soumises à l'incertitude de l'actualité, sont autant de paramètres gérés de manière et selon une logique flexible, dans un horizon de (très) court terme. Plus profondément, le contexte de contraction des budgets et de raréfaction des embauches entraîne les pratiques de recrutement vers des horizons sensiblement dictés par des logiques flexibles. Si les conséquences de ces modes de gestion flexible sur les trajectoires de carrière des journalistes ont déjà fait

l'objet d'analyses, notamment à propos de l'essor de formes instables/précaires d'emploi (Okas, 2007 ; Frisque, Saitta, 2011 ; Cohen, 2015) ou encore les conditions de travail des journalistes indépendants (Massey, Elmore, 2011 ; Corsani, 2012 ; Singer, 2015), peu d'études se sont intéressées à leurs effets sur la gestion des entreprises de presse, et notamment les ressources humaines. Or, ceci se justifie à double titre : la gestion flexible des ressources humaines, dans le marché étudié, n'est pas un phénomène émergent (Marchetti, Ruellan, 2001) et il peut être suggéré qu'elle répond à certaines spécificités des métiers journalistiques ; son accentuation sous l'effet de pressions économiques, en revanche, est plus récente et il s'agit ici de comprendre en quoi elle affecte les identités professionnelles au sein des hiérarchies.

---

#### LE MANAGEMENT FLEXIBLE EN PÉRIODE DE CRISE

---

L'analyse des discours des individus en charge de la supervision du recrutement fait tout d'abord état d'une nette détérioration des marges de manœuvre. Unaniment, bien que des tonalités différentes s'expriment (le plus souvent aux marges des médias traditionnels d'information générale), les employeurs démontrent, chiffres à l'appui, qu'ils n'ont guère les moyens de leurs ambitions (Standaert, 2016 : 91-92). Ce rédacteur en chef d'un titre de presse quotidienne régionale résume ainsi la situation de son entreprise : « C'est rare qu'on recrute un jeune sous CDI. Je dirais même que c'est rare qu'on recrute un non cadre sous CDI ».

Pourtant, le besoin de main-d'œuvre est souligné tout aussi unanimement lors des entretiens : d'une part parce que la plupart des entreprises étudiées font état d'un *turn over* régulier au sein de leurs équipes, d'autre part parce que la grande majorité des médias belges, dans un effort de diversification des offres rédactionnelles et pour répondre au besoin du marché des médias numériques, produit globalement davantage de contenus que par le passé<sup>4</sup>. Il en résulte une double injonction plutôt inconfortable pour la majorité des acteurs : assumer davantage de tâches (elles-mêmes ayant tendance à se spécialiser) avec des effectifs en stagnation ou en diminution.

De manière globalement commune aux différents secteurs, la sélection des nouveaux travailleurs s'opère sans *modus operandi* systématique. Ceci fait notamment écho aux travaux de Denis Ruellan sur les pratiques de recrutement au sein du groupe professionnel. L'auteur écrit que les jeunes journalistes « sont d'emblée contraints aux pratiques floues des entreprises dans lesquelles le "relationnel" et la sou-

*mission aux usages de l'entreprise comptent énormément pour accéder à l'emploi et y demeurer »* (Ruellan, 2001 : 146). Plusieurs exemples relevés lors d'entretiens auprès de jeunes journalistes semblent confirmer cette gestion peu lisible en dehors de l'entreprise. La publicité toute relative de certaines offres, l'inutilité des envois spontanés de CV et de lettres de motivation, les évaluations de stages peu formalisées, la gestion très variable (et souvent *a posteriori*) des aspects contractuels lors des premières collaborations rémunérées (tarifs, clauses diverses, assurances, chartes rédactionnelles) mettent en avant une gestion fluctuante et assez informelle des recrutements. Ce constat est renforcé par l'absence d'identification claire des personnes compétentes au sein des rédactions : d'une prestation à l'autre, d'une période à l'autre, les interlocuteurs des jeunes débutants peuvent varier. Les procédures de sélection proprement dites penchent vers une non standardisation. Rien n'indique d'ailleurs que cela constitue un problème aux yeux des responsables. Le facteur influençant le plus la publicité et la formalisation du processus de sélection est probablement la nature du contrat proposé. Les CDD longs et les CDI font l'objet d'une procédure plus soignée, claire et ouverte. Ils semblent impliquer une manière de faire plus lisible, officielle. Les postes de remplacements brefs ou les piges occasionnelles semblent obéir à une recherche bien plus brève, s'embarrassant de peu de formalités. Notamment parce qu'une certaine urgence dicte les choix. Probablement aussi parce qu'ils constituent désormais la norme, l'habitude, et que les routines de repérage et de sélection des collaborateurs débutants sont implicitement rôdées, le plus souvent par le biais des stages étudiants (non rémunérés en Belgique). Enfin, au cas où la relation naissante ne donne pas satisfaction, la facilité avec laquelle il est possible d'y mettre un terme est à la stricte mesure du peu de formalités manifestées à son origine. Piges d'essai, contrats à durée déterminée, prolongations bénévoles de stage font partie de ces dispositifs variables de mise à l'étrier et d'insertion très progressive dans le marché du travail rémunéré, sans qu'il n'existe une quelconque garantie d'obtenir, à terme, un emploi à durée indéterminée (Standaert, 2016 : 78).

Ces pratiques ne peuvent donc pas être unilatéralement qualifiées de floues, informelles ou au contraire de structurées et formalisées. Il existe un jeu de balancier entre ces deux pôles, en fonction du poste à pourvoir, du statut et de la taille de l'entreprise, principalement. C'est bien en cela que le recrutement est géré flexiblement. Mais de manière générale, il semble qu'une connaissance du candidat « fondée sur l'expérience, et qui s'apparente à une évaluation non formalisée, peut donc être mobilisée avec succès dans les processus d'appariement »

entre le candidat et l'emploi (Bureau, Marchal, 2009 : 581). Le marché analysé s'inscrit dans cette tendance.

Il n'est pas inutile de se demander si la malléabilité et la faible formalisation des modes de recrutement ne sont qu'une affaire de facilité organisationnelle, d'habitudes ou de routine face aux urgences. Il est probable qu'elles traduisent un besoin d'autonomie et de liberté dans des processus qui, souvent, relèvent en partie d'une logique affinitaire et d'une évaluation de paramètres subjectifs plus ou moins explicités : la motivation, la sociabilité, la flexibilité, la créativité, la débrouillardise<sup>5</sup>. Ces aspects, qui touchent à ce qui pourrait être désigné comme un ethos du journaliste, presque tous les employeurs les détaillent tôt ou tard dans leurs réponses, et bien souvent spontanément. Ils semblent essentiels en ce qu'ils définissent une appartenance professionnelle discriminante et, paramètre capital pour un nouvel arrivant, ils agissent comme un vecteur de rapprochement, dans tous les sens du terme, entre lui-même et ses collègues déjà insérés.

La prise en compte des dimensions personnelles et subjectives renvoie sans doute à la sociologie même du groupe professionnel et aux qualités attachées à la figure du journaliste (Sander *et al.*, 2008) : le flair, l'audace, la ténacité, la débrouillardise, l'indépendance, le sens de l'information et de la mise en récit. Ces qualités toutes personnelles se situent au croisement d'autres, comme la plume, la voix, la tégénie, qui sont autant personnelles que professionnelles. Il y a dans les critères de recrutement une recherche de l'essence journalistique, ce qui fait l'unicité du métier, sa substantifique moelle, voire l'expression de son idéal. Ceci n'exclut pas des variations d'appréciation, des attentes renouvelées et des exigences en termes de maîtrise des techniques les plus récentes de recherche et de mise en forme des contenus. Pour détecter ces dimensions parmi les plus jeunes journalistes, ce ne sont pas les processus formels, reproductibles, répétés et objectifs qui semblent avoir les faveurs. Au contraire, c'est à une appréciation ressentie, éprouvée et testée en situation de travail que les employeurs donnent la préséance<sup>6</sup>. Plus le poste est flou et faiblement défini, plus le verdict de la pratique et de la mise à l'épreuve est privilégié, précisément parce qu'il dispense de mettre sur pied et d'administrer un dispositif spécifiquement conçu pour tester le candidat. Ces modalités, adaptables au gré des circonstances, semblent relativement efficaces : si les employeurs se plaignent tous de leurs faibles marges de manœuvre et de l'étroitesse des budgets, ils ne remettent jamais en question leurs manières d'agir. Elles sont peut-être à rapprocher de l'analyse proposée par Denis Ruellan au sujet du groupe

professionnel dans son ensemble, lorsqu'il précise que le « "flou" ne [doit] pas être perçu comme un dysfonctionnement car il [offre] au groupe des capacités d'amalgames [et] de souplesse » (Ruellan, 1997 : 138). Le flou des pratiques de recrutement semble ici aussi jouer un rôle dans la dynamique de gestion, en l'occurrence des rédactions. Il confère une certaine autonomie aux individus chargés du recrutement, leur permettant d'intégrer qui bon leur semble, comme bon leur semble, précisément grâce au manque de lisibilité des procédures. En d'autres termes, la routine du recrutement ne s'élabore pas avec l'intention de favoriser une forme de reproductibilité des processus. Le flou prend le dessus sur la traçabilité : si le choix d'un candidat pour un même poste devait être opéré par deux responsables différents, au sein de la même liste de postulants, il n'y a aucune certitude qu'ils choisiraient le même candidat. Ceci serait évidemment possible dans bien d'autres entreprises, journalistiques ou non, et pour bien d'autres postes. Mais ce qui semble spécifique au marché étudié, c'est que ces pratiques aléatoires sont assumées ouvertement. Cette absence de reproductibilité n'est en aucun cas perçue comme un problème fonctionnel. En cela, les modes de recrutement flous possèdent cette dimension identitaire étudiée par Denis Ruellan, car ils assurent un champ d'action et maintiennent une liberté dans le choix, l'intégration et la « validation » des nouveaux arrivants, autant d'actes qui ne sont pas sans importance dans l'évolution d'un organisme et dans sa configuration identitaire. Ce qu'il faut à présent chercher à comprendre, c'est l'influence du contexte de crise sur ces pratiques.

---

#### ÉVALUATIONS EXTERNES ET CRITIQUE ARTISTIQUE DES COMPÉTENCES JOURNALISTIQUES

---

L'analyse des discours des entretiens permet de comprendre dans quelle mesure les pratiques de recrutement peu schématisées sont à la fois un effet de la crise et un reflet de l'importance de préserver une évaluation éprouvée, concrète, directement intégrée à la réalité quotidienne du travail journalistique, notamment en termes de socialisation. Sur la question des critères favorisant l'insertion, notamment les qualifications et les compétences attendues, les individus interrogés tendent à partager l'opinion qu'ils ne sont guère évaluables par d'autres personnes que des journalistes eux-mêmes. Sans doute les pratiques détaillées ci-dessus confèrent-elles une forme d'autonomie et d'autorité à ceux qui effectuent le recrutement. Comment mieux tenir à l'écart les acteurs extérieurs qu'en défendant une expertise interne et indigène à propos des critères de sélection ? Comment mieux faire comprendre qu'il s'agit

d'une affaire à gérer entre semblables et à maintenir dans un huis clos inaccessible aux non-initiés ? L'enjeu est d'autant plus important que les départements des ressources humaines apparaissent peu à peu dans les organigrammes des éditeurs belges, ou à tout le moins, des individus responsables de ces questions.

Le cas étudié ici vaut surtout par la prise en compte de son contexte : en pleine période de pression sur les budgets et les effectifs, à l'heure où de plus en plus de médias implémentent les acquis de la GRH et du management, il semble que les manœuvres rhétoriques relevées au fil des entretiens jouent un rôle de mise à distance et de différenciation par rapport à ces nouveaux acteurs étrangers aux rédactions. Les paragraphes suivants en donnent quelques exemples au sujet des structures d'évaluation des journalistes, une prérogative traditionnelle des départements des ressources humaines.

Certains employeurs soulignent à quel point l'introduction et la pérennisation de systèmes d'évaluation du travail du personnel journalistique s'opposent à des réticences. Si certains n'aboutissent que très partiellement, d'autres bouleversent jusqu'au calcul des rétributions des journalistes<sup>7</sup>. Il arrive que la personne responsable de cette évaluation soit volontairement choisie parmi un membre de la rédaction. C'est assurément un gage de consensus entre employeurs et employés, comme l'exprime ce directeur du personnel d'un média audiovisuel :

*On a nommé cette année un ancien qui a comme tâche de faire le coaching des jeunes journalistes parce que, vous savez, un journaliste, quand vous lui dites que son billet n'est pas bien, il vous toise un peu et vous demande « qui vous êtes-vous pour dire ça ? ». Il se considère un peu comme artiste-auteur enfin, tout ce ramdam-là, alors que des fois son travail n'est pas bon, mais [insistance de l'interviewé] il faut le faire dire par un pair et donc ici, celui qu'on a choisi a quand même énormément d'expérience (...). Les jeunes sont demandeurs et c'est fort apprécié.*

Une seule autre entreprise parmi le corpus, appartenant au secteur des agences de presse, a réussi à implémenter une structure d'évaluation formalisée des journalistes.

Ailleurs, ce n'est pas aussi simple :

*On n'a pas d'évaluation en interne, c'est un truc qui est très difficile à faire passer au niveau de l'entreprise parce qu'on estime que c'est une responsabilité collective et donc*

*c'est un truc qui est très difficile à faire passer, formaliser des évaluations personnelles, des évaluations sur le travail journalier, etc. Lorsque tu as un truc qui ne se passe pas bien avec un journaliste, tu l'appelles dans ton bureau, tu discutes avec lui (...). Donc on a une évaluation quotidienne mais on n'a pas d'évaluation formalisée parce que justement on a un esprit très collectif au sein de l'entreprise (...).*

Un autre directeur de l'audiovisuel national explique :

*Je me souviens historiquement d'une direction du personnel et depuis quelques années il y a vraiment les [insistance de l'interviewé] RH (...). Maintenant il y a une politique RH qui a commencé chez nous sous l'impulsion du groupe, de la maison-mère, et donc là il y a une politique de groupe, avec un langage RH de groupe, des enquêtes et des trucs et des... <léger rire amusé>, on essaie, on essaie de suivre ça, mais c'est un peu particulier en journalisme. Je dis que c'est un peu particulier parce qu'ils nous envoient en fin d'année des documents d'évaluation où on doit évaluer les gens. Et bon, c'est très bien, sauf que c'est sur des objectifs quantifiés comme si on était des vendeurs quoi, et ce n'est pas le cas, c'est très difficile d'évaluer un journaliste, c'est très subjectif, donc voilà <léger soupir> (...). Vous parliez tout à l'heure de critères de sélection <rire amusé>, ça n'existe pas, les Ressources Humaines essaient de nous imposer cela avec des visions très « RH », mais nous on est un peu imperméables à cela, et c'est peut être une erreur d'ailleurs d'être imperméable à cela... (...) On est tous un peu comme cela, je pense ; ce n'est peut-être pas bon mais voilà je pense que c'est... <hésite> instinctif.*

L'hypothèse soutenant que l'appréciation « sur le tas » du potentiel des jeunes journalistes est aussi une manière de ne la confier qu'aux pairs semble renforcée par ces témoignages, qui insistent sur le fait que cette compétence requiert un vécu, une connaissance personnelle des usages et des pratiques. L'analyse des champs lexicaux des entretiens révèle également que le discours des employeurs à propos des qualités et des aptitudes requises emprunte fréquemment aux champs lexicaux de l'art : la fibre, la vocation, la plume, le style, le flair, la patte, la passion reviennent ponctuellement dans les entretiens, soit des qualités plus ou moins innées qui différencient le flot des journalistes candidats. Les œuvres de fiction mettant en scène des journalistes, de même que les écrits d'anciens journa-

listes, ont largement puisé dans ces thématiques ; elles semblent inspirer nombre de candidats devant vendre leur profil (Rémond, 1999). Sous sa forme la plus courante, cette dimension se condense dans le mot « talent ». Peut-être est-ce une manière de justifier la promptitude de certaines formes de mise au travail tout comme le tri souvent drastique des nombreux candidats et stagiaires en dehors de modes de recrutement structurés et pérennes. En convoquant une sorte de doxa artistique des compétences journalistiques, agencée autour de qualités (quasi) innées, perceptibles par des connaisseurs, les personnes interrogées en révèlent autant sur leurs réelles attentes que sur elles-mêmes.

---

#### LES INÉGALITÉS DU COUPLE TRAVAIL-EMPLOI DANS LES FORMES IDENTITAIRES

---

En choisissant l'entreprise comme lieu prioritaire de l'étude des mutations de l'emploi et des politiques de gestion flexibles, il convient de tenter de comprendre ce que révèlent ces formes identitaires (Dubar, 1998). La trame des discours se déploie autour d'une méta forme identitaire massivement présente tout au long des vingt entretiens, creusant le sillon dans lequel se déploient l'essentiel des autres logiques argumentatives et justificatives. Sans surprise au vu du contexte décrit plus haut, c'est la forme identitaire de la crise qui ordonne l'essentiel des discours. Le concept de crise décline un éventail de nuances dévoilant sa profonde polysémie. En tant que forme discursive, il offre au chercheur un point d'accès très particulier aux formes identitaires. Bien au-delà de sa dimension conjoncturelle, la rhétorique de la crise semble constitutive du journalisme. « *Le discours sur la crise (...) vise à affirmer une autorité sur un territoire. Ce que les gens appellent "crise" est en réalité la transformation permanente à laquelle les activités sociales sont confrontées* » (Hervouet *et al.*, 2006 : 78). C'est effectivement selon un tel objectif que pourrait être interprétée son omniprésence dans les discours. En tant que telle, cette observation exprime parfaitement ce que Claude Dubar désigne sous le concept de forme identitaire.

Du point de vue méthodologique, il y a bien sûr lieu de tenir compte de l'exceptionnelle prégnance de la période de basse conjoncture marquant la période des entretiens, ainsi que du format de ces derniers, qui intègre des questions directement orientées vers ladite conjoncture. En clair, le thème de la crise s'impose à l'enquête tout autant qu'il ne le convoque. L'expression de ce thème est donc doublement contrainte, « par les catégories lexicales disponibles et les règles syntaxiques mises en œuvre d'une

part, par le contexte de l'entretien de recherche et les questions du chercheur d'autre part » (Dubar, 1998b : 79). C'est bien dans sa dimension de schème explicatif et justificatif, ainsi que de consolidateur de la cohérence des événements mis en récit (et des choix qu'ils sous-tendent) que la crise est ici appréhendée. Elle est donc envisagée depuis sa capacité à jouer le rôle de forme identitaire.

Dans un premier temps, elle est convoquée comme une toile de fond explicative pour rappeler que l'emploi traverse une période de contraction qualifiée tour à tour de « problématique », « handicapante », d'une « ampleur inédite ».

Dans un second temps, peu visible sans la démarche phénoménologique de relectures successives et d'analyse par théorisation progressive, la forme identitaire centrale de la crise ébauche un autre axe thématique mettant directement en scène, thème après thème, l'emploi et le travail. Sous la « coupole » que forme le discours autour de la crise, ce sont au final quatre agencements ou formes identitaires qui se dévoilent, et qui créent tous une mise en relation particulière des enjeux liés respectivement au travail et à l'emploi, et au couple qu'ils forment (Fouquet, 2011 : 11 ; Supiot, 2011).

La première forme identitaire met en scène l'obstruction sévissant sur le marché de l'emploi journalistique. Elle exprime et justifie les possibilités faibles, voire nulles, d'augmenter les effectifs, ainsi que leurs conséquences. L'obstruction est ainsi le symptôme de la rareté, mais plus profondément, de la perte de liberté quant aux politiques d'emploi. Les responsables interrogés se disent en effet confrontés au déplacement des lieux et des mécanismes de décision ainsi qu'à la diminution de leur marge de manœuvre. La liberté d'agencer quantitativement les effectifs apparaît d'autant plus menacée qu'augmentent, dans le même temps, les impératifs de productivité. Ceux-ci se greffent à la contribution des équipes journalistiques aux politiques de convergence entre les différents supports d'un même éditeur.

La seconde forme identitaire renvoie à certains égards à ce que Joseph Schumpeter nomme la destruction créatrice, qu'il définit comme le « processus de mutation industrielle (...) qui révolutionne incessamment de l'intérieur la structure économique, en détruisant continuellement ses éléments vieillissants et en créant continuellement des éléments neufs » (Schumpeter, 2011 : 51). Ce renouvellement « organique » des moyens et des structures de production est propre au capitalisme et s'exprime notamment par le biais des technologies. Le mouvement à l'œuvre cadre assez bien avec ce qui se passe depuis

quelques décennies dans le champ journalistique (Mercier, Pignard-Cheyenel, 2014)<sup>8</sup>. Le matériau recueilli auprès des vingt employeurs développe un discours abondant autour de la nécessité d'adapter les métiers du journalisme. En termes d'emploi, cela signifie une certaine fébrilité. Où faut-il fixer les priorités, à quelles missions faut-il affecter les rares créations de postes ? Réfléchissant aux « nouveaux » métiers qui émergent, les employeurs opèrent une délicate négociation en termes de volume d'emploi : toutes les rédactions participent, de près ou de loin, à des efforts de diversification de leurs activités. La question de la masse critique, soit le seuil minimal d'équivalents temps plein nécessaire pour remplir les objectifs fixés, se pose à la majorité des rédactions étudiées.

Émergent alors, dans ce contexte de raréfaction de l'emploi, les formes identitaires du renouvellement, marquées par une prédestination aux nouvelles technologies et aux nouvelles niches d'activités que les employeurs estiment devoir s'approprier. Ce renouvellement se situe dans un contexte très clair, celui de la crise et d'une forme de lutte pour sa survie, qui ne relève d'ailleurs pas que d'une crainte momentanée ou amplifiée, ni d'une précaution rhétorique<sup>9</sup>. Dans la lignée de la théorie de la destruction créatrice, le renouvellement des tâches et des emplois est quelquefois décrit comme une condition *sine qua non* de survie. Il est le prix du maintien de sa position dans le champ. C'est notamment à travers la notion de polyvalence et de convergence qu'il s'exprime très concrètement au niveau des attentes et des profils exigés. La majorité des employeurs affirme que les descriptions de profil pour les postes futurs n'auront plus grand-chose en commun avec celles qui prévalaient il y a encore trois ans. Cette forme identitaire entraîne les journalistes aux marges de leurs frontières traditionnelles, en troquant le paradigme d'information générale pour des informations de niche à plus haute valeur commerciale, en développant la gestion et l'animation des communautés de lecteurs/auditeurs sur les réseaux sociaux, mais aussi la maîtrise des espaces rédactionnels offerts par Internet, l'imbrication de plus en plus fine entre contenus éditoriaux et publicitaires ou encore les productions sur mesure, adaptées à des clients et publics spécifiques payant au grand comptant cette offre personnalisée.

La 3<sup>e</sup> forme identitaire met en récit la flexibilité de l'emploi journalistique. Lorsque sont abordés les thèmes du repérage, de la sélection et du recrutement des jeunes journalistes, plusieurs interlocuteurs insistent sur les impératifs de réactivité et d'adaptabilité de la gestion des ressources humaines. De son côté, fluctuant et partiellement imprévisible, le volume de travail se négocie souvent de manière

souple, combinant anticipations et adaptations selon des mécanismes internes qui semblent relever fondamentalement de la compétence journalistique et de la pratique prudentielle telle que définie par Florent Champy. C'est globalement sur ce même registre, celui de la réactivité et de la fluidité du travail, qu'est géré le travail des rédactions.

L'imprévisibilité des matières, dont il faut assurer un traitement journalistique de plus en plus permanent, s'additionne à la forte mobilité des emplois au sein du marché. Pour pouvoir maintenir l'équilibre délicat entre le volume de travail et le volume d'emploi, les employeurs défendent et justifient la flexibilité de leurs politiques de gestion en les décrivant comme une nécessité. Il s'agit par exemple de s'assurer que les budgets des différentes rédactions ne soient pas dépassés et demeurent sous contrôle malgré les besoins rédactionnels très variables. Comme énoncé plus haut, la faible prévisibilité des soubresauts de l'actualité procède d'une dimension constitutive du journalisme comme pratique professionnelle. Mais cette nécessaire flexibilité génère ses propres excès : elle est amplifiée, ou aggravée selon le point de vue, par le recours de plus en plus fréquent aux formes atypiques d'emploi. Comme un retour de manivelle, les employeurs subissent aussi les conséquences de la flexibilité à laquelle ils recourent : la rotation des effectifs à l'entrée de la profession a tendance à croître avec les insertions fugitives, le multi emploi, le recours au travail à temps partiel et les statuts non garantis dans le temps. En réalité, les employeurs mettent en discours une gestion de l'emploi qui partage plusieurs traits communs avec la gestion du travail : supplément, au coup par coup malgré certains dispositifs prévisionnels, avec réactivité et au détriment de tout regard trop appuyé vers un moyen ou un long terme. Il est en effet frappant de constater, dans les vingt entretiens analysés, à quel point les discours sur les embauches se font rares, vagues et précautionneux : « *Une entreprise qui n'a pas d'objectifs de développement est en train de mourir. Mais je ne peux pas recruter une [insistance de l'interviewé] personne, et ça c'est évidemment un élément qui est compliqué. Je parle bien d'augmenter le volume de l'emploi. Les remplacements, c'est autre chose* », déclare ainsi ce directeur de télévision locale.

Les entretiens ont nettement mis en évidence la forme identitaire de l'ethos journalistique. Sa définition est et doit rester l'apanage des membres avisés de la profession. C'est ce que semblent dire les réticences par rapport aux méthodes de GRH qui tentent çà et là de se faire une place, ainsi que la perplexité face à toute évaluation des profils qui ne soit pas le fait d'individus dotés d'une expérience journalistique établie. Pour étayer cette compétence d'identifica-

tion, les responsables du recrutement, le plus souvent membres de la rédaction en chef ou directeurs des rédactions (l'échelon gestionnaire supérieur), anciennement journalistes dans la grande majorité des cas, ont fréquemment recours au registre subjectif et affinitaire, empruntant les sentiers d'une reconnaissance plus ou moins artistique de la qualité journalistique. Incarnée dans les notions de talent, de fibre ou de tempérament, cette forme identitaire incarnerait une forme de réponse « par l'inverse » à la forme identitaire du renouvellement des métiers. Ici, en effet, s'affirme une forme de permanence, dans la lignée des discours martelant que si le journalisme change, le journaliste, lui, demeure. Ses traits distinctifs ne sont pas substituables ou accessibles au premier venu<sup>10</sup>. De fait, l'affirmation de la logique de compétence (Paradeise, Lichtenberger, 2001) et les mutations des métiers n'empêchent pas les responsables du recrutement de discourir autour du *feeling* leur permettant de juger rapidement et efficacement un jeune journaliste. Une évaluation aussi peu formelle ne peut s'exprimer que grâce à l'application de jugements normatifs inscrits dans une appréhension « essentialiste » du professionnel. Ce type de discours, s'il n'empêche nullement des processus de sélection plus lisibles et objectifs, invite à considérer avec nuance ce que les mutations récentes font et ne font pas au champ journalistique (Le Cam, Ruellan, 2014). En suivant le discours recueilli auprès de certains employeurs, les mutations du journalisme ne semblent pas contredire l'affirmation selon laquelle la spécificité professionnelle du journaliste exprime une forme de savoir-faire inscrit dans une temporalité plus profonde, pour emprunter la typologie de Fernand Braudel (Aguirre Rojas, 2004).

Au sein de chacune de ces formes identitaires, tout se passe comme si les employeurs réaffirmaient un domaine sur lequel ils entendent garder l'autorité : celui du travail.

La forme identitaire de la réactivité traduit un certain mode de gestion des fluctuations des volumes et des caractéristiques de l'emploi. Elle gère ces derniers comme sont gérées la production et la mise en forme des contenus journalistiques. Elle affirme donc une compétence spécifique au groupe, étroitement liée à son activité laborieuse. La forme identitaire de l'essence journalistique semble agir comme une gardienne de l'identité du groupe professionnel, en se présentant comme une zone refuge dont la signification va au-delà des changements et des transformations des métiers. La distinction de ce qui fait un bon journaliste dépasse les cadres conjoncturels d'un métier en crise. Elle ne se définit pas (uniquement) par des compétences objectivables qui pourraient par conséquent être reconnaissables par tout un chacun, aguerris ou profanes. Au contraire, les

employeurs s'estiment à même de reconnaître dans les traits subjectifs et personnels ce qui *fait* l'essence journalistique, la base de l'adhésion puis de l'intégration du jeune actif au tissu entrepreneurial, contre vents et marées technologiques, économiques ou autres. Sont alors en jeu l'évaluation de la capacité du jeune à assimiler rapidement les pratiques prudentielles et les réactions adéquates face aux spécificités du métier. La socialisation, dans cette optique, joue un rôle crucial. En même temps qu'elle sert de vecteur d'inculcation des pratiques, elle balise une appréciation spontanée du jeune candidat, en situation de travail et de production, dans les conditions réelles de flexibilité et de réactivité, et non lors de concours et d'épreuves de sélection prévalant lors d'appels à candidatures. Cette appréciation du candidat se déroule autant que possible dans un *inter nos* journalistique qui semble cependant menacé à plus d'un titre par le rôle, certes encore timide et distant, joué par des personnes sans passé ou expérience journalistique. Les jeunes l'ont d'ailleurs très bien compris et semblent s'en accommoder, eux qui identifient volontiers les stages comme le principal tremplin vers le travail rémunéré, tout en pointant le rôle capital de la socialisation durant ceux-ci.

Au fond, ces formes identitaires créent un dialogue original entre les dimensions d'emploi et du travail. À son stade le plus menaçant, l'emploi (ou plus exactement l'emploi hors du cadre du CDI) devient un péril pour la qualité du travail, alors qu'il est supposé, selon les schémas juridiques traditionnels, offrir des garanties et des protections à celui qui bénéficie de ses dispositions contractuelles. Insertions partielles, sorties du métier, précarité matérielle, baisse de motivation, morcellement des emplois du temps entre plusieurs employeurs, longues attentes de stabilisation sont autant de symptômes des effets potentiellement néfastes de la crise de l'emploi sur le travail de journaliste. Il est clair que de plus en plus de jeunes attendent une certaine stabilité d'emploi durant une période qui a manifestement tendance à s'allonger.

Face à cette crise présentée dans un premier temps sous l'angle de l'obstruction de l'emploi, les responsables du recrutement de journalistes créent des formes identitaires prioritairement connectées au travail et à son originalité, son rôle, sa raison d'être, sa spécificité. En faisant cela, que cherchent-ils ? Une des hypothèses interprétatives serait peut-être à trouver dans l'une des raisons d'être des groupes professionnels. Comme le souligne entre autres Howard Becker, « l'autonomie est l'enjeu principal de toute discussion concernant le professionnalisme » (Becker *in* Gadéa, Demazière, 2009 : 10). Ayant indubitablement perdu une vision claire de l'avenir en même temps que les coudées franches

en matière de gestion des volumes d'emploi, les rédacteurs en chef et directeurs de rédactions rencontrés expriment, à travers les formes identitaires liées au travail, les frictions provoquées par la baisse de leur liberté d'action, de plus en plus dépendante d'impératifs budgétaires décidés à un échelon supérieur au leur. Leur autonomie ne sort pas indemne de la crise actuelle de l'emploi. Il faut dès lors, selon différentes postures justificatives, affirmer malgré tout la subsistance et la défense d'une autorité, d'une marge de manœuvre, d'une compétence.

À en croire certaines analyses (Bell, 2016), la crise du journalisme est identitaire parce qu'elle semble bouleverser l'ethos même du métier de journaliste, voire le menacer. Le journalisme, happé par de nouveaux paradigmes et menacé par de nouveaux concurrents, doit lutter pour défendre sa spécificité et sa substance exclusive en tant qu'activité laborieuse. La crise du journalisme serait alors à chercher dans la marchandisation de l'information, la baisse de sa qualité, la perte de confiance des publics, les choix stratégiques des entreprises rabotant les possibilités d'assurer une production de qualité.

S'il fallait discuter cette affirmation, cette recherche ne s'engagerait pas sur la voie si souvent débattue de ce qui change ou perdure dans les tâches et les missions journalistiques. Elle proposerait plutôt de déplacer le regard vers l'emploi, une dimension que les professionnels des médias ont parfois tendance à estimer moins cruciale<sup>11</sup>, mais qui est devenue de plus en plus prégnante ces dernières années à mesure que les restructurations affectent les équipes journalistiques. Si le cadre prévalant aux entretiens a fait de cette question un passage obligé, et si le marché étudié est assurément particulier à plus d'un titre, ce n'est au final que pour mieux revenir, au fil des formes identitaires étudiées, vers une énième mise en évidence de la spécificité des us et coutumes journalistiques comme gardiens d'une profession touchée au cœur de son autonomie. En clair, ce que les formes identitaires de la hiérarchie révèlent par le biais de la crise, c'est la réaffirmation d'une légitimité, d'une autonomie et d'une existence dans et *par* le travail. Mais elles négligent toute réflexion prospective autour de l'emploi *pour lui-même*, détaché de ses liens avec le travail qu'il encadre. Aucun entretien ne s'empare de cette ques-

tion sous un angle juridique prospectif, aucun ne propose une alternative valable à la crise de l'emploi et au recours accru à ses formes atypiques (qui n'ont plus rien de tel), aucun n'anticipe ne serait-ce que des pistes potentielles de résolution des problèmes liés à l'intense flexibilisation de la gestion des effectifs. À un niveau global, les États Généraux des médias d'information en Communauté française de Belgique (2011-2014) avaient déjà mis en évidence l'incapacité des acteurs à forcer des avancées sur ces questions ainsi qu'à se mobiliser dans la durée. D'autres études, notamment en France, débouchent sur le même constat<sup>12</sup>. L'emploi stable et pérenne est décrit comme une nécessité, une évidence ; son absence est le reflet de la crise. Il n'en reste pas moins secondaire au sein des formes identitaires et privé de réflexion pour lui-même. Les discours oblitèrent du même coup ce qu'ils ont tenté de mettre en lumière, à savoir que les dégradations du marché de l'emploi abîment, indirectement au moins, l'idéal professionnel que nourrissent les employeurs. Car il ne faudrait pas déduire de ces formes identitaires qu'elles valident sans état d'âme la situation, ni que les méthodes de flexibilisation des ressources humaines satisfont des employeurs qui ne se soucieraient que d'une gestion rentable et efficace de leurs ressources. Loin de là. Mais dans le corpus analysé, ils tendent à isoler la thématique du travail pour en discuter longuement les enjeux tandis que cette démarche leur est pratiquement étrangère dans le cas de l'emploi. Sans doute parce que leurs capacités d'agir sont amoindries, sans doute aussi parce que la régulation des questions d'emploi se discute à un échelon décisionnel auquel ils n'ont pas accès. Cette abstention mériterait des investigations approfondies auprès d'autres acteurs du marché, mais elle en dit long sur la configuration des identités professionnelles en période de crise. En son cœur, l'emploi joue à la fois l'incontournable premier rôle des discours des employeurs, mais il est aussi, d'une certaine manière, son principal absent, compensé par un renforcement des références au journalisme en tant que travail.

---

Soumission de l'article : 16/03/2016  
Acceptation : 28/11/2016

## NOTES

---

<sup>1.</sup> Au total, les bilans de 30 éditeurs ont été dépouillés, mais 12 d'entre eux ne couvraient pas l'entièreté de la décennie 2003-2013.

<sup>2.</sup> En comptabilité, l'actif représente la valeur de l'ensemble du patrimoine d'une entité. Il s'agit donc de ce que possède l'entreprise comme biens mobiliers et immobiliers.

<sup>3.</sup> Cette très forte hausse n'est pas imputable à un petit nombre d'entreprises, mais traduit un phénomène général.

<sup>4.</sup> Les données des entretiens soulignent cette réalité pour l'ensemble des sous-marchés étudiés : les télévisions, locales et nationales, ont augmenté leur temps d'antenne consacré à l'information ; la presse imprimée s'est développée aussi bien sur le numérique que dans différents suppléments, le plus souvent hebdomadaires dans le cas de la presse quotidienne. Les agences de presse produisent désormais du contenu vidéo et multimédia en plus de leur offre historique de dépêches écrites. Nombre d'acteurs ont également développé des services aux entreprises, ponctuellement ou fréquemment assumés par des journalistes.

<sup>5.</sup> Ces éléments jouent un rôle dans le fait, par exemple, de ne faire circuler des appels d'offre que dans son propre réseau de connaissances formelles et informelles. Cette manière d'agir gagne en importance, et pas uniquement dans le journalisme. Marie-Christine Bureau et Emmanuelle Marchal relèvent de façon générale « *l'importance primordiale des relations interpersonnelles sur le marché du travail* » (Bureau, Marchal, 2009 : 581).

<sup>6.</sup> Éric Maigret établit également un lien entre une certaine capacité à adhérer aux usages internes et une intégration accomplie. « *L'accès aux médias augmente avec l'aptitude à proposer des discours en conformité avec les attentes, déjà configurées pour le flux de l'information* » (Maigret, 2007 : 165).

<sup>7.</sup> Il en va ainsi des quotidiens financiers *De Tijd* et *L'Echo*. Cette décision a notamment été critiquée par l'Association des Journalistes professionnels, qui voit d'un mauvais œil la généralisation d'un tel système.

<sup>8.</sup> L'omniprésence du débat sur la disparition de la presse imprimée au profit du numérique en est autant une illustration qu'une réfutation (jusqu'à ce jour). L'histoire des technologies de l'information et de la communication démontre, au contraire de ce que prétend Schumpeter, une capacité de résistance des technologies anciennes face à l'émergence des NTIC. Le processus de création est certes incontestable, mais il débouche à la fois sur des cohabitations et des destructions.

<sup>9.</sup> Au cours de la période envisagée par les entretiens, le marché belge des médias a principalement été marqué par le phénomène de concentration (rachats et fusions de titres/éditeurs), les synergies rédactionnelles ainsi que par l'érosion de la diffusion payante des médias imprimés. À côté de ces tendances souvent jugées préoccupantes, il faut aussi constater le lancement ponctuel de certains titres, notamment en presse magazine et sur support électronique.

<sup>10.</sup> Ce qui relève probablement d'un discours de réaffirmation de soi face aux profils concurrents, comme les journalistes citoyens ou participatifs. « *Des débats récurrents sur les relations entre blogs et journalisme sont menés tant du point de vue des professionnels que des amateurs. L'enjeu est de cerner une possible extension du territoire professionnel* » (Tredan, 2007 : 115).

<sup>11.</sup> Dans certains pays, le faible taux de syndicalisation des journalistes et les difficultés qu'ils ont à défendre leurs intérêts en front commun lorsqu'il s'agit de l'emploi ou des aspects sociaux tendent à confirmer cette affirmation. Les syndicats sont en effet considérés comme un « indicateur » et un « vecteur de la cohésion » des groupes professionnels (Demazière, Gadéa, 2009 : 443).

<sup>12.</sup> Cégolène Frisque, à propos du marché français, pose le même constat, se demandant pourquoi la flexibilisation puis la précarisation du groupe professionnel « *n'émerge pas davantage comme enjeu public* » et pourquoi les syndicats ont tant tardé à s'emparer de ces questions (Frisque, 2013 : 88).

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aguirre Rojas, C. A., 2004, *Fernand Braudel et les sciences humaines*, Paris, L'Harmattan.
- Bell, E., 2016, « The end of the news as we know it : How Facebook swallowed journalism », *Columbia Journalism Review*, (consultation en ligne).
- Beyens, N., 2003, « Journalistiek, een vak apart. Journalistieke identiteit in de jaren vijftig », *Cahiers d'histoire du temps présent*, no 12, pp. 91-122.
- Bouquillion, P., Miège, B., Moeglin, P., 2013, *L'industrialisation des biens symboliques. Les industries créatives en regard des industries culturelles*, Grenoble, PUG.
- Bureau, M.-C., Marchal, E., 2009, « Incertitudes et médiation au cœur du marché du travail », *Revue française de sociologie*, vol. 50, juill.-sept., pp. 573-598.
- Champy, F., 2012, *La sociologie des professions*, Paris, PUF.
- Cohen, N., 2015, « Entrepreneurial Journalism and the Precarious State of Media Work », *South Atlantic Quarterly*, vol. 114, no 3, pp. 513-533.
- Corsani, A., 2012, « Autonomie et hétéronomie dans les marges du salariat. Les journalistes pigistes et les intermittents du spectacle porteurs de projets », *Sociologie du travail*, vol. 54, no 4, pp. 495-510.
- Demazière, D., Gadéa, C. (Éds.), 2009, *Sociologie des groupes professionnels. Acquis récents et nouveaux défis*, Paris, La Découverte.
- De Nanteuil-Miribel, M., El Akremi, A. (Éds.), 2005, *La société flexible. Travail, emploi, organisation en débat*, Ramonville Saint-Agne, Erès.
- Deuze, M., 2005, « What is Journalism ? Professional identity and ideology of journalists Reconsidered », *Journalism*, vol. 6, no 4, pp. 442-464.
- Dubar, C., 1998a, « Identités collectives et individuelles dans le champ professionnel », in De Coster, M., Pichault, F. (Éds.), *Traité de sociologie du travail*, Paris-Bruxelles, De Boeck & Larcier, pp. 385-401.
- Dubar, C., 1998b, « Trajectoires sociales et formes identitaires : clarifications conceptuelles et méthodologiques », *Sociétés contemporaines*, no 29, pp. 73-85.
- Fouquet, A., 2011, « Travail, emploi, activité. Une histoire sociale », *Annales des Mines – Réalités industrielles*, no 1, févr., pp. 11-15.
- Frisque, C., 2012, « Multiplication des statuts précaires et (dé)structuration de l'espace professionnel », *Sur le journalisme, About journalism, Sobre jornalismo*, vol. 2, no 2, pp. 78-93.
- Frisque, C., Saitta, E., 2011, *Journalistes de la précarité. Formes d'instabilité et modes d'adaptation*, Rennes, CRAPE.
- Hervouet, L., Lemieux, C., Ruellan, D., 2006, « Former pour un nouveau métier », *Projet*, no 290, pp. 77-84.
- Le Cam, F., Ruellan, D. (Éds.), 2014, *Changements et permanences du journalisme*, Paris, L'Harmattan.
- Lemieux, C., 2000, *Mauvaise presse : une sociologie compréhensive du travail journalistique et de ses critiques*, Paris, Métailié.
- Maigret, É., 2007, *Sociologie de la communication et des médias*, Paris, Armand Colin.
- Marchetti, D., Ruellan, D., 2001, *Devenir journalistes. Sociologie de l'entrée sur le marché du travail*, Paris, La Documentation française.
- Massey, B., Elmore, C., 2011, « Happier working for themselves ? Job satisfaction and women freelance journalists », *Journalism Practice*, vol. 5, no 6, pp. 672-686.
- Mazuyer, E., 2013, « Les mutations des droits du travail sous influence européenne », *Revue de la régulation [En ligne]*, no 13.
- Mercier, A., Pignard-Cheynel, N., 2014, « Mutations du journalisme à l'ère du numérique : un état des travaux », *Revue française des sciences de l'information et de la communication [En ligne]*, no 5.
- Moriset, C., Miège, B., 2005, « Les industries du contenu sur la scène médiatique », *Réseaux*, vol. 23, no 131, pp. 145-185.
- Okas, L., 2007, « Faire de nécessité vertu. Pratiques de la précarité des journalistes dans deux entreprises d'audio-visuel public », *Sociétés contemporaines*, no 65-1, pp. 83-111.
- Paradeise, C., 1988, « Les professions comme marchés du travail fermés », *Sociologie et sociétés*, vol. 20, no 2, pp. 9-21.
- Paradeise, C., Lichtenberger, Y., 2001, « Compétences, compétences », *Sociologie du Travail*, vol. 43, no 1, pp. 33-48.
- Rémond, E., 1999, « Pourquoi veulent-ils devenir journalistes ? », *Communications et langages*, no 119, pp. 4-23.
- Ruellan, D., 1993, *Le professionnalisme du flou, identité et savoir-faire des journalistes français*, Grenoble, PUG.
- Ruellan, D., 2001, « Socialisation des journalistes entrant dans la profession », *Quaderni*, no 45, pp. 137-152.
- Ruellan, D., 2007, *Le journalisme ou le professionnalisme du flou*, Grenoble, PUG.
- Sander, K., et al., 2008, « Becoming Journalists. A Comparison of the Professional Attitudes and Values of British and Spanish Journalism Students », *European Journal of Communication*, vol. 23, no 2, pp. 133-152.
- Schumpeter, J., 2011, *Le capitalisme peut-il survivre ?*, Paris, Payot.
- Singer, J. B., 2015, « Newswork within a Culture of Job Insecurity: Producing News amidst Organizational and Industry Uncertainty », *Journalism Practice*, vol. 9, no 3, pp. 383-398.
- Standaert, O., 2016, *Le journalisme flexible. Insertion professionnelle et marché du travail des jeunes journalistes de Belgique francophone*, Bruxelles, Peter Lang.
- Supiot, A., 2011, *Critique du droit du travail*, Paris, PUF.
- Tredan, O., 2007, « Le journalisme "citoyen" en ligne : un public réifié ? », *Hermès*, no 47, pp. 115-122.
- Veziat, N., « Une nouvelle étape dans la sociologie des professions en France », *Sociologie*, no 3, vol. 1, (consultation en ligne).

**Fr.** À partir de l'étude du repérage, de l'embauche et de l'intégration des nouveaux journalistes en Belgique francophone, cet article étudie l'évolution des formes identitaires journalistiques en période de basse conjoncture. Il se base sur un corpus de 20 entretiens menés auprès de responsables du recrutement, ainsi que sur l'analyse des bilans comptables des éditeurs du marché étudié au cours de la période 2003-2013. Ce sont donc les identités professionnelles du haut de la hiérarchie journalistique qui sont approchées. Fortement limités dans leurs marges de manœuvre et devant progressivement composer avec l'implémentation des méthodes de gestion des ressources humaines, les individus assumant les missions de recrutement déploient des formes identitaires articulées principalement autour des impacts de la crise. Soumis à des contraintes budgétaires dépassant leur périmètre d'action, ils développent des schémas discursifs situant prioritairement le journalisme comme une activité laborieuse dont la reconnaissance des traits distinctifs demeurerait leur apanage, reléguant ainsi au second plan les défis auxquels ils sont confrontés au quotidien, comme l'effritement du volume de contrats stables, la flexibilisation des ressources humaines et l'obstruction sévissant à l'orée du marché de l'emploi. L'analyse des discours permet de comprendre dans quelle mesure des pratiques de recrutement peu schématisées sont à la fois un effet de la crise et un reflet de l'importance de préserver une évaluation éprouvée, basée sur la réalité quotidienne du travail journalistique et destinée à distinguer un ethos journalistique dont les traits peuvent varier sensiblement d'un média à l'autre. Ce faisant, les recruteurs semblent réaffirmer une autorité argumentée sur un déséquilibre discursif au niveau du couple emploi-travail, le premier s'effaçant au profit du second. Ce que les formes identitaires de la hiérarchie révèlent par le biais de la crise, c'est la réaffirmation d'une légitimité, d'une autonomie et d'une existence dans et par le travail. Mais elles négligent toute réflexion prospective autour de l'emploi pour lui-même, considéré en dehors des liens avec le travail qu'il encadre.

**Mots-clés :** recrutement, jeunes journalistes, crise, emploi, travail, identités professionnelles.

**En.** This paper examines the evolution of the forms of journalistic identity during a period of economic recession based on the identification, recruitment and integration of new journalists in French-speaking Belgium. It is founded on a corpus of twenty interviews with recruitment officers in conjunction with an analysis of the balance sheets of studied publishers from 2003 to 2013. It is therefore professional identities at the top of the journalistic hierarchy that are surveyed. Being strictly limited in their margins of maneuver and having to cope with the implementation of human resources management methods, individuals accepting recruitment missions display forms of identity defined largely by the impact of the economic crisis. Subject to budgetary constraints beyond their scope of activity, they develop discursive patterns that prioritize journalism as a demanding activity with distinct characteristics—the selection of which are the recruiter's prerogative—relegating to the background the challenges they face on a daily basis, such as an erosion in the volume of stable contracts, the flexibilisation of human resources and the obstructions newcomers face as they enter the labor market. An analysis of the discourse makes it possible to understand the extent to which unscripted recruitment practices are both a product of the economic crisis, and a reflection of the importance of preserving tried-and-true evaluation criteria based on the daily reality of journalistic work and distinguishing a journalistic ethos whose traits can vary significantly from one media to another. In so doing, recruiters seem to reaffirm a well-reasoned authority over the discursive imbalance in the employment-work dichotomy, with the former submerged by the latter. What the identity forms of the hierarchy reveal through the economic crisis is the reaffirmation of a legitimacy, autonomy and existence in and through work. But they neglect any forward-looking reflection about employment in its own right, removed from ties with the work it encompasses.

**Keywords:** recruitment, young journalists, crisis, employment, work, professional identities.

**Pt.** A partir de um estudo sobre a identificação, a contratação e a integração de novos jornalistas na Bélgica francófona, este artigo estuda a evolução das formas identitárias jornalísticas em um período de recessão econômica. Ele se baseia em um corpus de 20 entrevistas realizadas com responsáveis pelo recrutamento de jornalistas, bem como na análise dos relatórios contábeis das empresas e mídia do mercado em questão no período de 2003-2013. O artigo analisa, portanto, as identidades profissionais da parte superior da hierarquia jornalística. Essas pessoas possuem margens de manobra bastante limitadas e devem cada vez mais trabalhar em consonância com a implementação de métodos de gestão oriundos dos recursos humanos. Nesse sentido, os indivíduos responsáveis pelo recrutamento no jornalismo desenvolvem formas identitárias articuladas, sobretudo, com os impactos da crise. Submetidos a constrangimentos orçamentários que ultrapassam seu raio de ação, desenvolvem esquemas discursivos que situam o jornalismo prioritariamente como uma atividade laboriosa cujo reconhecimento dos seus traços distintivos – o fato de a seleção continuar a ser uma prerrogativa do responsável pelo recrutamento – continuariam a ser um privilégio, relegando, assim, a um segundo plano, os desafios nos quais eles são confrontados em seu cotidiano, como a redução do volume de contratos estáveis, a flexibilização dos recursos humanos e a obstrução dos jovens jornalistas do acesso ao mercado de trabalho. A análise desses discursos permite compreender em que medida práticas de recrutamento pouco esquematizadas são, por um lado, um efeito da crise e, por outro, um reflexo da necessidade de se preservar uma forma estabelecida de avaliação do desempenho dos jornalistas, baseada na realidade cotidiana do trabalho jornalístico e destinada a valorizar um ethos jornalístico cujos traços podem variar sensivelmente de uma mídia à outra. Ao fazer isso, os responsáveis pelo recrutamento parecem reafirmar uma autoridade baseada em um desequilíbrio discursivo no âmbito do binômio emprego-trabalho, o primeiro sendo preterido em relação ao segundo. O que essas formas identitárias da hierarquia revelam, a partir da crise, é a reformação de uma legitimidade, de uma autonomia e de uma existência por e para o trabalho. Por outro lado, elas negligenciam toda reflexão prospectiva em relação ao emprego em si, considerado como algo a parte dos laços que ele estabelece com o trabalho que o enquadra.

**Palavras-chave:** recrutamento, jovens jornalistas, crise, emprego, trabalho, identidades profissionais.

