

Pietro Supino et Res Strehle

---

# La qualité dans les médias

Lignes directrices de l'excellence en journalisme

2<sup>e</sup> édition révisée

TAMEDIA 2023





---

## Avant-propos

La qualité des médias et leur responsabilité sociale ont toujours revêtu une grande importance pour TAMEDIA. Elles constituent l'essence même de l'activité éditoriale. TAMEDIA est réputée pour son journalisme de qualité.

Le maintien de cette qualité et sa garantie revêtent une importance existentielle. Le dommage que peut causer un article incorrect ou inéquitable sur les personnes directement concernées et la société est très élevé et peut mettre en péril la réputation d'un média. La crédibilité, capital essentiel de toute marque de médias, est l'un des facteurs décisifs qui influent sur la disposition du lectorat à payer.

Il y a sept ans, TAMEDIA a introduit un monitoring de qualité dans ses rédactions. D'abord sous la forme d'un projet pilote mené dans deux rédactions, puis à travers une analyse annuelle portant sur toutes les rédactions. L'implication de l'éditeur et d'expertes et experts indépendants renommés, issus du monde scientifique et de la profession, démontre l'approche globale qui a été adoptée.

Le présent manuel expose les critères d'évaluation des contenus journalistiques, avec l'objectif d'être pratique. Cette nouvelle édition, révisée, intègre les observations des sept dernières années. Les processus et les critères ont été actualisés en tenant compte de l'évolution actuelle du numérique (*Mobile First*). La base reste les règles, d'un journalisme d'investigation indépendant, fidèle aux faits et équitable, d'une qualité et d'une pertinence élevées et d'une grande utilité aux lectrices et lecteurs.

Afin de pouvoir ajuster en permanence l'application concrète de ces règles au développement du numérique et à l'enrichissement de la base de données, ce manuel s'en tient aux principes globaux. En complément, les règles relatives à la mise en œuvre concrète dans le cadre de l'activité quotidienne des rédactions sont détaillées sur l'Intranet.

Les différents médias disposent ainsi de la marge de manœuvre nécessaire pour définir leurs valeurs et leurs objectifs, au-delà des règles professionnelles et linguistiques générales. Les rédactions en chef l'ont d'ailleurs déjà fait grâce à ce qu'on appelle des *Missions Statements*. En collaboration avec les rédactions, elles ont fixé des priorités quant aux domaines et aux formes qu'elles souhaitent privilégier pour apporter à leur lectorat une valeur ajoutée et une utilité dépassant la simple couverture de l'actualité. Sur cette base, et en tenant compte des règles générales de la profession, la qualité du travail effectué fait l'objet d'une réflexion hebdomadaire au sein des rédactions et, au moins une fois par an, avec les responsables éditoriaux ainsi que des expertes et experts externes.

Les observations issues du monitoring de qualité sont résumées dans un rapport annuel et constituent un pilier de la stratégie de développement durable de l'entreprise TAMEDIA et de sa société mère, TX GROUP. Il convient de les intégrer dans l'organisation interne et dans les discussions annuelles qui ont lieu au sein des rédactions.

Le présent manuel se divise en quatre parties. La première traite du métier de journaliste, c'est-à-dire des règles qui s'appliquent à l'ensemble des médias. Nous nous inté-

ressons ensuite à la question des critères de qualité pour les médias spécifiques. La troisième et quatrième partie est consacré au monitoring de qualité.

Toute la partie 4 sur le monitoring quantitatif, le chapitre 17, dédié à l'intelligence artificielle, ainsi que divers compléments, ont été rédigés par Marco Boselli, responsable du monitoring chez TAMEDIA depuis 2023. Nous adressons nos remerciements à Ursula Nötzli et à Balz Spörri pour leur relecture critique. Et également à Gérald Herrmann (pour la version française) et à Ruedi Widmer (pour la version allemande) qui agrémentent cette nouvelle édition de mises en perspective pertinentes et amusantes avec leurs dessins.

*Zurich et Lausanne, septembre 2023*



---

## 1 Le métier de journaliste

11 La séparation de la partie rédactionnelle et de la publicité 12 Le droit à l'erreur et la vérité 13 L'équité (*fairness*) 14 La transparence et la distance critique 15 La séparation des faits et des commentaires/opinions 16 Le langage journalistique 17 L'utilisation de l'intelligence artificielle (IA)

---

## 2 Le modèle directeur et ses critères

21 L'élaboration des informations : choix, pertinence, pondération 22 La cadence 23 L'enquête d'investigation 24 L'évaluation des informations publiées 25 Le service au lectorat / l'utilité visualisation 28 Le *storytelling* 29 L'interaction avec le lectorat

---

## 3 Le monitoring qualitatif

31 Les règles de la branche, de l'entreprise éditrice et de la rédaction 32 Le maintien de l'objectif de la qualité dans l'activité quotidienne de la rédaction 33 La critique du contenu imprimé et en ligne 34 Les objectifs de qualité dans la discussion annuelle et la formation continue 35 Le *feedback* des experts 36 Le *feedback* du public

---

## 4 Le monitoring quantitatif

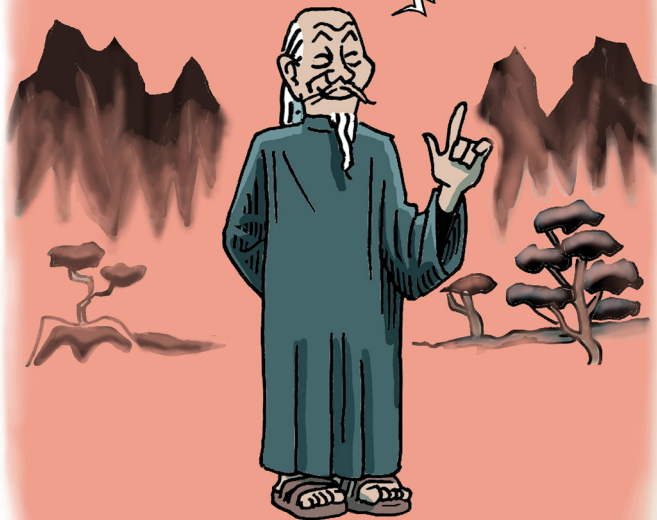
41 *Unique visitors*, ventes d'abonnements numériques et *returning subscribers* 42 L'analyse du contenu basée sur l'IA

---

## Postface de l'éditeur

UN ARTICLE RÉUSSI,  
C'EST QUAND LE LECTEUR  
CONNAÎT TOUT

SAUF L'OPINION  
DU JOURNALISTE!





---

# 1 Le métier de journaliste

La première partie aborde les règles du métier. Ces règles concernent tous les médias journalistiques indépendants opérant dans un environnement démocratique. Dans la pratique, le respect de ces principes de base requiert une attention constante et une formation spécifique. Leur mise en œuvre est indissociable d'une culture de l'autocritique.

Dans une première phase, le monitoring examine la performance journalistique à l'aide des sept critères décrits ci-après. Pour chacun d'eux, le *degré de mesurabilité* et le *facteur de subjectivité* sont indiqués.

- 
- 11 La séparation de la partie rédactionnelle et de la publicité
  - 12 Le droit à l'erreur et la vérité
  - 13 L'équité (*fairness*)
  - 14 La transparence et la distance critique
  - 15 La séparation des faits et des commentaires/opinions
  - 16 Le langage journalistique
  - 17 L'utilisation de l'intelligence artificielle (IA)

---

## 11 La séparation de la partie rédactionnelle et de la publicité

La séparation claire entre contenus rédactionnels et publicitaires s'impose comme l'un des piliers fondamentaux du travail journalistique. Elle est inscrite dans le « Code de Conduite »\* portant sur la publicité dans les médias. Celui-ci exige une identification sans équivoque de la publicité payante et que soient signalés tous les parrainages (*sponsoring*) et contenus payants (*Paid Content*). Cela vaut aussi pour les contenus publicitaires conçus sous la forme couramment appelée « Native Advertising ».

---

\*voir le site de l'association Médias suisses :  
[www.mediassuisses.ch/code-de-conduite](http://www.mediassuisses.ch/code-de-conduite)

**Degré de mesurabilité : élevé.**  
**Facteur de subjectivité : nul.**

Les journalistes des rédactions de TAMEDIA ne sont pas censés produire de contenus publicitaires, mais des contenus rédactionnels. Ces derniers sont indépendants et ne doivent pas être publiés en échange de publicité ou d'un quelconque autre avantage.

---

## 12 Le droit à l'erreur et la vérité

Les faits, les chiffres et les noms doivent être corrects, le titre, le *lead* et les citations doivent correspondre à ce qui figure dans le texte. Pour vérifier ces règles, qui sont consignées dans chaque manuel de production, il convient d'institutionnaliser la relecture et la **vérification des faits** (*fact-checking*). Un blog de la rédaction, dédié à la critique du journal imprimé et des contenus en ligne, ainsi que les remarques du lectorat sur des erreurs concrètes sont également utiles.

Les corrections apportées doivent toujours être transparentes pour le lectorat. En particulier **les corrections sur les canaux numériques**, qui doivent être effectuées de manière **transparente**, dans le cadre de l'article retouché, avec indication de la date et de l'heure de la modification et renvoi à la formulation antérieure. Le lien interactif du type « Erreur détectée – Signaler maintenant » associe les utilisatrices et utilisateurs à la vérification des faits. Les rédactrices et rédacteurs doivent vérifier chaque indication, apporter

---

**Instruments :** relecture et vérification des faits institutionnalisées, règles du métier figurant dans le manuel de production, règles de correction des erreurs, blog de la rédaction, répertoire des erreurs.

**Degré de mesurabilité :** élevé.

**Facteur de subjectivité :** faible.

les corrections si nécessaire et communiquer le résultat aux personnes à l'origine du signalement.

Pour mesurer les progrès réalisés dans la diminution des erreurs, le recours à **un répertoire** dans lequel ces dernières et leurs causes sont consignées est recommandé. Car si des erreurs peuvent se produire, il serait absolument inadmissible de ne pas les corriger et de ne pas en tirer de leçons. Dans une culture d'entreprise encourageant la critique et l'autocritique, un répertoire qui s'allonge est vu comme une manière honnête et transparente de traiter les erreurs.

Mais la vérité va au-delà du droit à l'erreur et n'est pas toujours objective. C'est la recherche de la vérité dans le sens de l'exhaustivité, qui est déterminante. Cela signifie que, face à des questions portant à controverse, tous les éléments pertinents doivent être présentés selon les différents points de vue. C'est ce qui distingue le journalisme et la propagande ou, encore pire, la manipulation.

---

## 13 L'équité (*fairness*)

Les textes d'information sont équilibrés et équitables. La personne ou l'institution qui fait l'objet d'un article à charge doit pouvoir réagir. Ses principaux arguments de défense doivent être restitués sans être discrédités (« prétend ... », « conteste ... », « nie ... » ). L'utilisation de sources anonymes doit être évitée dans la mesure du possible. Dans tous les cas, les faits doivent être vérifiés en conformité avec les règles du métier.

Ces derniers temps, le signalement de soupçons a pris une grande importance (mot-clé « #MeToo »). Une personne peut se voir accusée d'avoir eu un comportement incorrect, voire criminel, sans qu'aucune preuve solide puisse être

---

**Instruments :** relecture et vérification des faits institutionnalisés, règles du métier figurant dans le manuel de production, règles de correction des erreurs, blog de la rédaction, répertoire des erreurs.

**Degré de mesurabilité :** élevé.

**Facteur de subjectivité :** faible.

apportée. Et cela, souvent parce que la dénonciatrice ou le dénonciateur souhaite rester anonyme. Cette forme d'article est délicate et comporte de gros risques. Outre la protection des droits de la personne et la présentation minutieuse des faits connus, la transparence est cruciale. Il ne s'agit pas seulement d'exposer ce qui plaide en faveur du soupçon, mais de signaler tout aussi clairement ce qui s'y oppose. L'article doit se focaliser sur les faits vérifiables. Les conjectures sont à éviter tant que le contexte des incidents signalés n'est pas mieux connu. Les boycotts liés à des accusations anonymes doivent rester des cas exceptionnels, car ils violent généralement la présomption d'innocence.

---

## 14 La transparence et la distance critique

Un journalisme indépendant se doit de garder une distance critique à l'égard de toutes les actrices, de tous les acteurs et de toutes les institutions. Les déclarations ne doivent pas être reprises sans être remises en question et doivent être examinées en cherchant d'éventuels liens d'intérêt. Les journalistes doivent consulter autant de sources que nécessaire pour pouvoir dégager les positions les plus importantes. Les liens d'intérêt doivent être examinés avec un soin particulier lorsqu'il s'agit de sources partisans guidées par leur propre agenda politique (souvent établi par le biais d'une agence de RP) et de sources anonymes (voir «L'équité» → 13).

Les articles sur invitation sont particulièrement délicats en termes de crédibilité et d'indépendance rédactionnelle (par exemple les articles concernant des voyages, des voitures ou des ouvertures de magasins en région). Les invita-

---

**Instruments :** critique du contenu journalistique imprimé et en ligne en rapport avec le dénombrement des sources, directives en matière de partialité, réglementation sur le recours aux sources anonymes, enquête auprès des collaborateurs, réclamations.

---

**Degré de mesurabilité :** élevé.

**Facteur de subjectivité :** faible-moyen.



tions doivent être déclarées et l'indépendance rédactionnelle doit être précisée lors de leur acceptation.

La qualité la plus précieuse pour un journalisme indépendant est **l'impartialité des journalistes**. La branche, l'entreprise d'édition et les différentes rédactions ont défini des règles strictes à ce sujet, car la possibilité d'un lien suffit déjà à semer le doute. C'est pourquoi les liens d'intérêt doivent toujours être transparents. Il y aura toujours des journalistes qui s'engagent dans le domaine social ou politique. Sur les questions touchant leur domaine d'action, leur travail journalistique devra alors se limiter aux commentaires.

Le journaliste allemand Hanns Joachim Friedrichs disait : « Un bon journaliste se reconnaît au fait qu'il ne considère aucune cause comme la sienne, même s'il s'agit d'une bonne cause. »

---

## 15 La séparation des faits et des commentaires/opinions

Faits et commentaires doivent être strictement séparés. Cette règle doit être particulièrement respectée dans le journalisme d'information. La combinaison des faits et de leur évaluation est en revanche admissible dans le journalisme dédié à des articles de fond et de type magazine (*feature*, reportage, portrait et entretien). Mais cette forme mixte doit être claire pour le lectorat.

---

**Instruments :** manuel des formes journalistiques, critique des contenus imprimés et en ligne, en relation avec ces critères.

**Degré de mesurabilité :** élevé.

**Facteur de subjectivité :** moyen.

Les jugements de valeur explicites sont généralement faciles à reconnaître et, selon un large consensus, sont attendus uniquement dans les commentaires et les analyses. Les jugements de valeur implicites ou cachés, plus difficilement identifiables – et qu'on retrouve donc plus fréquemment dans les comptes rendus d'actualité – doivent être strictement évités. Ils se manifestent en général à travers un choix de mots standard (par exemple « vandales », « personnage sulfureux », « il prétend ... », « homosexuel notoire »).

---

## 16 Le langage journalistique

Même à l'ère du multimédia, le langage utilisé conserve une place centrale dans le journalisme. Il doit être simple et compréhensible. Il ne doit pas recourir aux clichés ou tomber dans le racolage et la vulgarité. Il doit véhiculer des faits et des arguments qui permettent au lectorat d'être informé et de se forger ses propres opinions.

Un langage correct aide les lectrices et lecteurs à se faire une image du monde. Il doit donc être précis et éviter les formules toutes faites (souvent utilisées sous la pression des délais), la lourdeur d'expressions du langage administratif et juridique, ainsi que les termes abscons.

Les **poncifs** (« véritable », « vous dites ? », « aussi » placé à tout bout de champ) ne doivent pas être utilisés, ou alors avec parcimonie. Il en va de même pour les pléonasmes (« préprogrammé »), les deux-points utilisés abusivement pour accélérer la lecture (par exemple dans les légendes), le point d'exclamation mis pour susciter l'émotion, le point-virgule souvent maniéré, ainsi que le tiret, très en vogue.

Il convient également d'éviter les expressions désuètes ou inadéquates auxquelles le lectorat ne se réfère plus (« tirer à boulets rouges »), celles qui sont galvaudées (« jeter

---

**Instruments :** règles linguistiques du manuel, lien vers une liste des poncifs et des clichés, critique du contenu imprimé et en ligne en relation avec l'usage de la langue.

<https://myintranet.tx.group/myintranet/qualitaetsmonitoring>

**Degré de mesurabilité :** élevé.

**Facteur de subjectivité :** moyen.

l'éponge», « donner le feu vert ») ou imprécises (« passer à la caisse»). Les titres chocs sont inappropriés. Ils attirent l'attention, mais promettent davantage que ce que le contenu de l'article peut démontrer dans les faits.

Les publications de TAMEDIA évitent les **discriminations linguistiques**. Un guide interne stipule que « Le masculin générique est remis en question et remplacé lorsque c'est possible. Il ne doit plus apparaître dans les textes courants et seulement dans des cas isolés *en majuscules*. »

Conformément à ce guide, voilà les tournures qui peuvent remplacer le masculin générique :

- *Doublets/paires* : les étudiantes et étudiants.
- *Tournures neutres englobantes* : le personnel, le corps médical, le corps enseignant.
- *Désignation d'un ensemble plutôt que d'une personne* : le comité de spécialistes, la rédaction, la liste de présence.
- *Formulation neutre des fonctions* : la présidence, la direction, le personnel, la représentation du personnel, l'équipe.
- *Solutions syntaxiques* : quand on fume, l'espérance de vie est raccourcie.
- *Reformulation au passif* : la demande doit être intégralement remplie. (Au lieu de : le requérant doit remplir intégralement le formulaire).

Enfin, la langue utilisée doit toujours être locale. Le français écrit de Suisse romande peut différer du français écrit de France, de même que l'allemand en Suisse n'est pas le même que l'allemand en Allemagne. L'utilisation mesurée d'expressions, ainsi que de tournures locales, peut favoriser la proximité avec le lectorat mais ne doit pas devenir un procédé.



---

## 17 L'utilisation de l'intelligence artificielle (IA)

Des premiers systèmes de traitement de texte à la mise en page numérique, du traitement automatisé des images à toutes les possibilités fantastiques qu'offre internet, voilà des décennies que l'utilisation des nouvelles technologies occupe la branche des médias. Aujourd'hui, c'est **l'intelligence artificielle (IA) générative qui est au centre de l'attention.**

Les entreprises de médias innovantes utilisent depuis longtemps l'IA dans divers domaines, que ce soit pour vérifier l'orthographe, traduire, transcrire des interviews ou rédiger des articles adaptés au local, comme un compte rendu de votation adapté pour chaque commune.

À l'avenir, de nouveaux instruments simplifieront, voire prendront en charge, certaines étapes du travail journalistique. Ils renforceront probablement l'efficacité et la pro-

---

**Instruments :** directive « Utilisation de l'intelligence artificielle », relecture institutionnalisée.

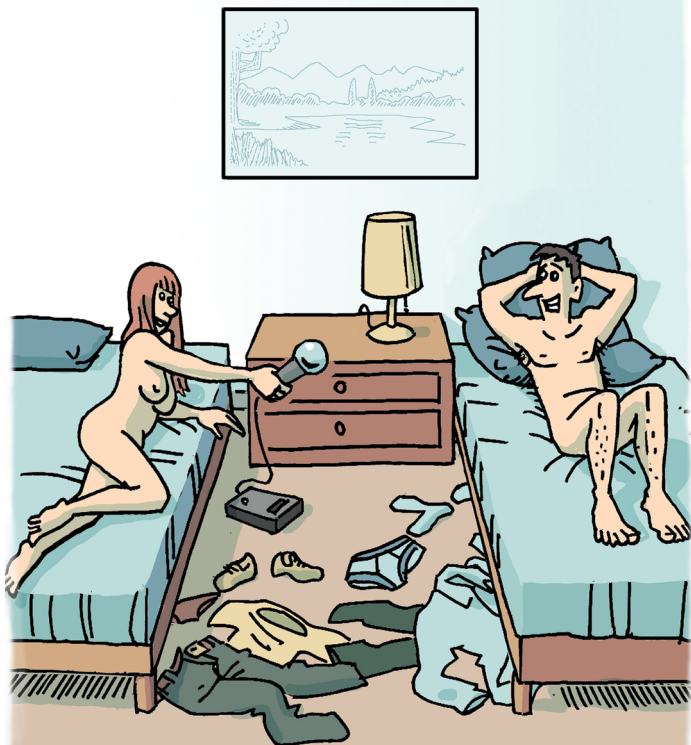
<https://myintranet.tx.group/myintranet/qualitaetsmonitoring>



ductivité, tandis que les ressources humaines pourront être mises à contribution de manière ciblée là où les algorithmes atteignent leurs limites, par exemple dans le choix des sujets, l'investigation, la créativité dans la manière d'approcher un sujet ou encore l'écriture d'essais, d'analyses ou de grands reportages.

L'utilisation de l'IA doit être examinée **de manière critique, mais ouverte**. Le principe fondamental est et reste le suivant : la responsabilité des contenus ne peut pas être transférée aux machines. **Il incombe à l'organisation et aux gens de veiller à ce que les standards journalistiques soient toujours respectés**. Les directives de TAMEDIA, qui régissent l'utilisation de l'IA, sont en cours d'élaboration et seront adaptées en permanence à l'état le plus récent des connaissances.

# TRANSPARENCE ET DISTANCE CRITIQUE



---

## 2 Le modèle directeur et ses critères

Dans la partie 2, il est question des exigences propres à chaque média. Dans leurs modèles directeurs («*Missions Statements*»), les rédactions en chef définissent la valeur ajoutée spécifique de leur titre au-delà de la simple couverture de l'actualité.

Chaque titre est évalué selon ses propres objectifs. Si la priorité maximale est par exemple donnée à l'investigation, cela doit se traduire par un nombre élevé d'informations inédites, une grande diversité des sources, des articles particulièrement approfondis, etc. Si c'est le rythme qui importe, le titre est évalué en fonction de sa rapidité à publier une actualité et offrir une contribution propre substantielle.

Les différents éléments d'un modèle directeur sont décrits ci-après de la manière la plus concrète possible.

---

**21 L'élaboration des informations : choix, pertinence, pondération**

**22 La cadence**

**23 L'enquête d'investigation**

**24 L'évaluation des informations publiées**

**25 Le service au lectorat / l'utilité pour le lectorat**

**26 Le divertissement**

**27 La visualisation**

**28 Le *storytelling***

**29 L'interaction avec le lectorat**

---

## 21 L'élaboration des informations : choix, pertinence, pondération

L'actualité constitue la matière première dont tous les médias disposent via les agences de presse, la concurrence, les messages du lectorat et les médias sociaux. Il appartient traditionnellement aux **médias** d'effectuer une sélection et d'évaluer l'importance d'une nouvelle pour son lectorat.

Une **double pertinence** guide cette tâche : une pertinence **objective** (déterminante pour l'ensemble de la société) et une pertinence **subjective** (déterminante pour son propre lectorat). Dans l'idéal, une information est aussi pertinente objectivement que subjectivement. Souvent, pourtant, ce n'est pas le cas. Le média optera alors pour le critère « pertinence subjective pour mon lectorat », sans perdre de vue la pertinence objective. En revanche, la pertinence subjective que peut avoir une contribution pour les journalistes ne doit pas être tenue pour déterminante.

Pour un **média de référence**, la tâche consiste à créer une utilité ou une valeur ajoutée supplémentaires pour son lectorat, au-delà de l'actualité présente et latente. Il privilè-

---

Degré de mesurabilité : élevé.

Facteur de subjectivité : moyen.

giera donc la pertinence subjective pour son lectorat, sans délaissier, encore une fois, la pertinence pour l'ensemble de la société.

La différence entre pertinence objective et subjective dépend de chaque **type de média** : pour un média d'élite, pertinence objective et subjective se recourent généralement. Cela se traduit par exemple par une focalisation spécifique sur la politique (en particulier internationale, institutionnelle), la société et la culture.

Pour les médias régionaux, les tabloïds et les publications spécialisées (*Special Interest*), la palette est plus grande et, souvent, la pertinence subjective y a plus de poids que la pertinence objective, car les informations régionales, sportives et de divertissement (*people*) sont généralement plus importantes que les événements politiques ou économiques.

Le monitoring de qualité repose sur les objectifs propres à un type de média et doit impérativement faire face à ce **dilemme**.

---

## 22 La cadence

Comme celui de la société, le **rythme du travail journalistique** a augmenté au cours des dernières décennies. Parallèlement, le lectorat ressent une certaine lassitude par rapport à l'actualité et manifeste un besoin de ralentir.

Le rythme de publication des articles varie selon les médias. Les besoins des utilisatrices et utilisateurs de médias numériques ne sont pas les mêmes que ceux du lectorat des médias imprimés.

Avec « Mobile First », les contenus sont adaptés de manière optimale aux utilisatrices et utilisateurs de contenus journalistiques sur smartphone ou sur ordinateur portable pour tenir compte de la tendance de la société à consommer davantage d'actualités via ces appareils.

Le journal ou le magazine imprimé est en revanche une « œuvre d'art globale », conçue par la rédaction et la production comme un produit autonome vendu comme tel (« push media »). Un article diffusé via *smartphone* se glisse dans l'offre globale en tant que facteur attractif et autonome et y fonctionne en tant que facteur attrayant isolé (« pull medium »). Dans l'idéal, il donne envie d'en savoir plus.

Concrètement, « Mobile First » désigne une publication continue durant des pics d'utilisation identifiés (tôt le matin, à midi, tard le soir). Le contenu doit pouvoir être compris

---

**Degré de mesurabilité : élevé.**  
**Facteur de subjectivité : nul.**

très rapidement (pas de redondance entre le titre, l'accroche et le lead) et la présentation adaptée au lieu d'utilisation (transports publics, pause de midi au bureau, soirée TV dans le canapé). Il y a d'autres exigences, notamment concernant les mots-clés dans le titre (pour des raisons de compréhension et d'optimisation pour les moteurs de recherche) et la création rapide de valeur ajoutée avec des liens vers des informations complémentaires ou des stories.

Les questions à se poser avant publication sont les suivantes :

- 1 Est-ce la meilleure forme de narration pour cette histoire ou une autre forme serait mieux adaptée (par exemple un *listicle*, une interview, un article, un Q&R, un *fact-checking*) ?
- 2 L'article remplit-il au moins deux des cinq critères suivants : utilité de service, *storytelling* fort, commentaire pointu, pertinence, exclusivité ?
- 3 L'histoire contient-elle des éléments supplémentaires, comme des liens vers d'autres articles, un *teaser* pour les médias sociaux, des infographies, des vidéos, des *podcasts*, des sondages, etc. ?
- 4 L'histoire est-elle prête à être publiée (titre principal, titre sans ambiguïté, *lead* avec mots-clés et formule d'accroche, intégration de tous les éléments nécessaires, relecture par le service) ?

Presque toutes les rédactions de **TAMEDIA** produisent aujourd'hui selon le concept « **Mobile First** ». Les contenus imprimés, dans des éditions organisées, suivent les contenus numériques.

La cadence de publication idéale pour chaque titre et chaque canal dépend du type de média et de son rythme de parution. Pour un média d'actualité, un rythme élevé est un facteur de qualité. Mais le risque d'erreur augmente et le traitement des articles peut en pâtir (*storytelling*, évaluation des informations, investigations complémentaires, visualisation). Renoncer délibérément au facteur cadence peut aussi être un garant de qualité pour une publication de fond ou magazine : l'idée est alors d'attendre que le tapage médiatique se soit calmé pour reprendre le sujet de manière approfondie. Comme pour la « *slow food* », les utilisateurs manifestent aujourd'hui un besoin de « *slow journalism* ».



La question de la cadence de publication va de pair avec celle du tempo de l'article lui-même : il est possible d'enrichir progressivement un sujet, même à un rythme soutenu. Cela fonctionne tant que chaque contribution éclaire ou approfondit de nouveaux aspects et que l'intérêt du lectorat pour le sujet perdure.

Les médias paraissant à un rythme hebdomadaire, mais produits en fonction de l'actualité (comme les journaux du dimanche ou des revues) peuvent aussi trouver dans le facteur cadence une possibilité de se distinguer. L'enjeu consiste à définir l'importance accordée à l'actualité de la veille dans les articles. La rédaction en chef précisera idéalement ce point dans son modèle directeur.

---

## 23 L'enquête d'investigation

Pour les médias d'actualité et de fond, **mener ses propres investigations** reste la voie royale pour se profiler et se démarquer de la concurrence. Elles permettent de révéler des faits nouveaux et, dans l'idéal, de déboucher sur un *scoop*.

Mais l'effort nécessaire est souvent sous-estimé. Dans le journalisme d'opinion, l'investigation est volontiers laissée de côté pour cette raison. Elle est toutefois indispensable. Grâce à elle, il peut arriver que la thèse formulée au départ soit réfutée. Il est aussi intéressant de noter que, même sur des enquêtes au long cours, et abondamment commentées, les faits essentiels ne sont pas toujours identifiés. Les informations permettant de clarifier la situation sont là, mais elles ne sont pas exploitées par manque de temps ou d'expertise. C'est pourquoi **la compétence en matière de journalisme de données** devient de plus en plus importante au sein d'une rédaction vouée à l'information. Cependant, le data journalisme doit toujours se baser sur une idée journalistique, sans quoi il reste une manipulation de chiffres.

La condition essentielle à une investigation réussie est la curiosité. Parallèlement, les journalistes doivent toujours

---

Degré de mesurabilité : élevé.

Facteur de subjectivité : faible.

rester ouverts à l'idée qu'un fait puisse être différent de ce qu'ils ont pu en présumer. Ce n'est pas inutile de le redire, car le jugement le plus fréquent est encore et toujours le préjugé. La perception sélective reste souvent un obstacle à la rédaction d'un article objectif.

L'investigation est **un travail ardu** et rarement bien accueilli par les actrices et acteurs concernés lorsqu'elle amène sur le terrain de la confrontation. Il est donc d'autant plus important de procéder de manière transparente, équitable, mais aussi avec persévérance. Conformément à l'exigence de vérité, au sens de l'exhaustivité, tous les faits importants qui se dégagent d'une enquête doivent être restitués, même s'ils ne soutiennent pas la thèse. Les arguments des personnes questionnées doivent être retranscrits de manière objective et sans jugement (ce qui peut être vérifié à travers l'analyse des collaboratrices et collaborateurs). Même lorsqu'elle n'aboutit pas, une investigation contribue à l'enrichissement des sources, ce qui permet d'offrir une image plus complète au lectorat.

Lorsqu'une investigation devient un *scoop*, dans un environnement concurrentiel, le *leadership* sur les **thèmes d'actualité** en sort consolidé.

---

## 24 L'évaluation des informations publiées

Face à la multiplication des nouvelles, l'évaluation des informations publiées revêt une importance capitale. Celle-ci est souhaitée et doit être formulée clairement. Le ton ne doit pas être moralisateur ou idéologique, mais participatif, dans le cadre d'un débat, et ne doit pas seulement susciter l'approbation, mais permettre la contradiction.

Selon le degré d'opinion émis, il convient de distinguer l'**analyse** (prétention forte à l'objectivité), le **commentaire** (prétention moyenne à l'objectivité) et l'**opinion** proprement dite (prétention faible à l'objectivité). Toutes ces formes sont admissibles, pour autant qu'elles soient soutenues par des faits, formulées de manière transparente et argumentées de façon cohérente.

Dans son modèle directeur, le média détermine s'il met davantage l'accent sur l'analyse ou sur le commentaire/opinion. L'analyse aide le lectorat à comprendre les enjeux et à évaluer le sujet. À la différence du commentaire, elle n'émet de jugement qu'avec beaucoup de retenue.

La personne qui rédige l'article et celle qui le commente peuvent, en principe, être identiques, ce qui règle la tentation d'insérer ses propres commentaires dans l'article de

---

Degré de mesurabilité : élevé.

Facteur de subjectivité : moyen.

manière détournée. Lorsque les moyens rédactionnels le permettent, il est cependant préférable que les deux rôles soient séparés, pour donner plus de poids et de diversité au sujet traité.

À un stade précoce, les analyses du genre « aussi bien que » ou « d'une part, d'autre part » doivent rester exceptionnelles. Si elles paraissent équilibrées, elles se prêtent assez peu à l'ouverture du débat. Elles tendent davantage à le clore et conviennent donc plutôt comme point final des discussions.

Les analyses de qualité présentent une telle cohérence sur le plan logique et factuel qu'elles peuvent largement se dispenser d'une opinion. Les analyses surprenantes, qui ouvrent de vastes horizons, sont enrichissantes, tout comme les « retournements de situation », qui jettent un éclairage tout nouveau sur un sujet. Elles sont plutôt rares dans le quotidien agité d'une rédaction, car elles exigent de pouvoir prendre du recul et supposent une grande maîtrise thématique. Elles sont donc d'autant plus remarquables et il convient de leur accorder la place et le prestige qu'elles méritent.

---

## 25 Le service au lectorat / l'utilité pour le lectorat

Les articles de service, qui apportent un avantage concret au lectorat, figurent parmi les missions les plus importantes d'une rédaction. Depuis que ces dernières ont une meilleure connaissance de la façon dont les différents articles numériques sont utilisés, ils sont même devenus **une priorité** conformément à la doctrine « **Reader First** ». Les contributions de service sont d'une grande importance, tant en ce qui concerne le temps d'utilisation que la disposition à payer et la fidélité à un média du lectorat.

Ces contributions, souvent peu spectaculaires, exigent en priorité des recherches, un sens de la communication et un travail de vulgarisation. Dans une société axée sur la formation, on peut s'attendre à ce qu'elles s'imposent de plus en plus, car elles apportent une réponse aux questionnements du lectorat, confronté à un environnement de plus en plus complexe. C'est aussi ce que traduit la forte disposition à payer pour des contributions jugées très utiles.

L'**utilité** d'un média journalistique doit être entendue ici dans **une acception** étendue : elle inclut tout **conseil de santé** qui ne soit ni banal ni alarmiste, toute **réduction de**

---

**Degré de mesurabilité : élevé.**  
**Facteur de subjectivité : faible.**

**la complexité** ne visant pas à la banalisation, toute **vulgarisation et transmission** d'une matière compliquée, toute **aide** permettant au lectorat d'améliorer son quotidien en dépassant les recettes simplistes d'un guide pratique, et enfin, toute forme d'**inspiration**.

Elle inclut aussi naturellement toute information qui permet aux utilisateurs et utilisatrices d'**agir de manière compétente en matière de vivre-ensemble**, que ce soit comme citoyenne ou citoyen civiquement responsable, ou comme membre d'une coopérative ou d'une association. À l'heure du journalisme public (*public journalism*), cette utilité concrète est devenue primordiale.

L'utilité axée sur les services comprend aussi la nécessité de **rendre les informations importantes accessibles au lectorat** (recommandations des partis politiques lors d'élections et de votations, accès à des sources supplémentaires, résultats sportifs, etc.). Ces informations peuvent être personnalisées sur les sites web et les applications, selon les intérêts des utilisatrices et utilisateurs. La technologie joue désormais un rôle essentiel à cet effet.

---

## 26 Le divertissement

Le divertissement est lui aussi souvent sous-estimé, car il est souvent soupçonné d'être superficiel. Cela tient à une tradition critique liée à la formule « du pain et des jeux » inventée dans la Rome antique, au fort accent mis sur les divertissements sous le national-socialisme, à la culture de bas niveau durant les années du miracle économique et, plus tard, à la faveur rencontrée par des magazines illustrés futiles, la presse de boulevard et la télévision.

À l'inverse de ce qui se passe dans l'univers anglo-saxon, le divertissement est soupçonné d'abrutissement par la classe moyenne instruite germanophone. C'est oublier qu'un **bon divertissement** peut être un **moment agréable, inspirant** et parfois même **irritant**. Le divertissement est l'une des disciplines les plus exigeantes du journalisme, tout comme la satire, le billet d'humeur et la caricature.

---

**Degré de mesurabilité : moyen.**  
**Facteur de subjectivité : élevé.**



Le divertissement, quand il est allié à un certain contenu, est considéré comme **facteur de qualité pour deux raisons** : premièrement, parce que le lectorat, les utilisatrices et utilisateurs sont aujourd'hui submergés par un flot d'informations anxiogènes et négatives. Le divertissement représente une distraction bienvenue; deuxièmement, parce que la jeunesse qui s'intéresse aux médias y recherche précisément ce qui est amusant, ce qui se lit ou se regarde avec plaisir ou ce qui les déconcerte.

Mais il faut tenir compte du fait que nous n'avons pas tous la même conception de ce qui est drôle ou spirituel. La perception subjective joue ici un rôle important. Cette qualité du divertissement est donc difficilement mesurable. Cela ne doit toutefois pas empêcher le monitoring d'en discuter et de l'évaluer de manière subjective.

---

## 27 La visualisation

Il s'agit ici autant de la qualité de la présentation graphique d'un média que de l'adaptation visuelle de chacun des sujets. Sur ces questions, les journalistes collaborent étroitement avec leurs collègues d'autres services (par exemple la rédaction photo, le *layout*, l'équipe interactive, le management du site en ligne). Le monitoring de qualité porte ici sur la **mise en page** (le *layout*, en termes d'accessibilité et de balisage), **l'image**, **l'infographie** et **la vidéo**. À l'avenir, cet aspect suscitera une attention encore plus grande, car il a une influence décisive sur **l'attractivité d'un média**. Le monde numérique ouvre de nouvelles possibilités en la matière.

L'expérience montre que l'appréciation des images et des vidéos est avant tout subjective et que leur qualité est difficile à mesurer objectivement. Ainsi, il est recommandé que chaque rédaction définisse le plus précisément possible le niveau de qualité qu'elle attend pour chaque moyen visuel utilisé.

Lors de l'appréciation de la **mise en page**, l'accent doit être mis non pas sur la forme et l'esthétisme, mais sur la fonctionnalité : le lectorat peut-il s'orienter aisément ? Où est-il déconcerté (malgré lui) ? À quel endroit le principe « La forme suit la fonction » est-il violé ?

---

**Degré de mesurabilité : moyen-élevé.**

**Facteur de subjectivité : faible-moyen.**

Les critères souhaités doivent également être définis avec précision lors de l'évaluation d'**une image**. Une illustration sélectionnée ou spécialement produite doit répondre au moins à l'une des questions suivantes : est-elle informative ? Émotionnelle ? Formellement convaincante ? Raconte-t-elle une histoire ? Est-elle surprenante ? Divertissante ? La réalisation d'une mise en page comportant plusieurs illustrations impose ainsi de décider d'une dramaturgie, qui porte sur leur choix et leur agencement.

**Les infographies** posent la question concrète de leur utilité pour le lectorat et, comme pour le data journalisme, celle de leur justification éditoriale et visuelle. Il est aujourd'hui indispensable qu'au moins une partie des infographies soit animée et puisse être utilisée de manière interactive. Sur les canaux numériques, **les contributions vidéos** sont aussi un gage important de la qualité d'un média. Une courte séquence animée en dit souvent plus que mille mots. Il vaut dès lors la peine de définir les exigences de qualité en matière de vidéo sur le web.

---

## 28 *Le storytelling*

Tout journaliste devrait s'interroger en permanence sur **la manière de raconter une histoire** et réfléchir sur les raisons pour lesquelles le lectorat devrait s'y intéresser. L'obligation de tirer au clair la question originelle motivant l'acte journalistique, « **Why should I care ?** » (Pourquoi devrais-je m'en occuper ?), permet de jeter un pont vers le public. Il peut être utile d'imaginer un groupe de discussion virtuel, dans lequel une ou un journaliste doit « vendre » son article. Si l'exercice est raté, c'est que le thème choisi n'est pas approprié.

En revanche, si l'intérêt est manifeste, c'est que le média est **proche de son lectorat**. Face à ce critère difficile à saisir, les rédactions en chef et les responsables de l'information ne se laissaient guider autrefois que par leur intuition. Grâce aux données d'utilisation disponibles sur les canaux numériques, la proximité avec le lectorat est désormais mesurable (voir partie → 4).

Ce que l'on attend du *storytelling* détermine la forme, la longueur, la construction et l'iconographie d'une contribution journalistique. Le monitoring de qualité devra se limiter à établir quelles contributions sont exemplaires et lesquelles sont mal ficelées. Il devra par ailleurs démontrer à quel moment la construction de l'article et le style d'écriture incitent involontairement à décrocher de l'histoire – par exemple à cause de redondances.

---

**Degré de mesurabilité : moyen.**  
**Facteur de subjectivité : élevé.**

Dans l'univers du multimédia, le *storytelling* détermine particulièrement la forme journalistique. Quel format est le plus adapté pour évoquer un sujet ? Un texte ? Une vidéo ? Un *podcast* ? Une infographie ? Une combinaison de ces formes ? Les canaux numériques favorisent **les formes ludiques du *storytelling*** (les *listicles*, les sondages, les énigmes, les tests). Si leur contenu n'est pas trop mince, le recours à ces formes ludiques est vivement recommandé.

Les sujets racontés à travers **des personnes** fonctionnent dans la plupart des cas, mais il ne faut pas qu'ils perdent en profondeur. Le mélange de plusieurs angles dans un même article n'est pas recommandé, car cela tend à diluer le sujet plutôt qu'à l'approfondir. Raconter un sujet à la façon d'**une histoire**, trouver un début qui accroche sont aussi de bonnes options. Les narrations plates, tout comme le « framing », qui consiste à orienter délibérément la perception du lectorat avec une intention précise, sont à éviter.

La question de la nature et de la proportion de *storytelling* attribué à un sujet doit être tranchée dans le cadre de discussions rédactionnelles. Si le *storytelling* est **trop rare ou carrément inexistant**, il sera difficile d'éveiller l'intérêt du lectorat. À l'inverse, si le *storytelling* est **trop utilisé**, il peut masquer la complexité d'un sujet (et éventuellement ses paradoxes) en minimisant les faits jugés déplaisants d'un point de vue narratif.

---

## 29 L'interaction avec le lectorat

Une caractéristique importante des canaux numériques est l'interaction qu'ils permettent avec le lectorat. Au cours des dernières années, le rôle des **journalistes** ainsi que celui du **lectorat** ont profondément évolué. Le journalisme s'inscrit désormais dans une forme de dialogue. À l'instar du personnel enseignant ou des membres du corps médical, les journalistes interagissent beaucoup plus par le dialogue. Ils doivent/peuvent présumer que les personnes à qui ils s'adressent disposent d'un savoir plus étendu et d'une capacité à trouver elles-mêmes des explications sur un sujet.

Dans cette répartition des rôles, les journalistes sont à la fois autrices et auteurs et prestataires de services. Le lectorat, lui, ne se réduit pas à un public cible et à un groupe d'utilisatrices et utilisateurs : il est aussi pourvoyeur de sujets. Si les journalistes maîtrisent les outils spécifiques de leur métier (l'investigation, le *storytelling*, l'équité, etc.), le lectorat maîtrise quant à lui l'instrument du *feedback* (par l'utilisation, le commentaire, éventuellement la correction et, dans le meilleur des cas, le partage, la recommandation sur les réseaux sociaux, la participation à des débats, l'approfondissement du sujet).


---

**Degré de mesurabilité : élevé.**

**Facteur de subjectivité : faible.**

Le rôle du lectorat en tant que pourvoyeur de sujets prendra une place accrue lorsque les données permettant de prévoir l'utilisation d'une contribution journalistique et le cercle de lecteurs et lectrices intéressés seront encore plus fiables. Cela veut dire que la pertinence subjective des sujets pour le lectorat devrait aussi compter davantage. Pour autant, la rédaction ne doit pas perdre de vue la pertinence objective de ses contributions pour la société.

Le journalisme moderne devra assurer à ces nouvelles tâches les ressources nécessaires. Les **forums de discussion** et la **communication sur les réseaux sociaux** devront bénéficier de la même attention aux règles du métier que les formes rédactionnelles classiques. À cela s'ajoute une nouvelle activité de modération, que les journalistes apprenaient autrefois en animant des tables rondes. Lorsqu'un sujet suscite **des questions à l'intention de la rédaction** ou **éveille des discussions plus larges, ses autrices et auteurs doivent intervenir en toute transparence**. La qualité des commentaires dans les espaces dévolus au public contribue à la perception de la qualité d'un média, ainsi qu'à la disposition du lectorat à payer et à lui rester fidèle. Elle doit donc être prise en compte lors du monitoring de qualité.



ALORS, CETTE  
AUTOCRITIQUE?

JE DÉTESTE LE  
DERNIER MODÈLE TESLA



---

## 3 Le monitoring qualitatif

Le contrôle annuel de qualité témoigne de l'extrême importance qu'accorde TAMEDIA au journalisme. Il s'agit d'un processus de *feedback* institutionnalisé, qui évalue la qualité du travail des rédactions en rapport avec les critères décrits dans les parties → 1 et → 2. L'un des objectifs principaux du monitoring est de renforcer l'intégrité et la crédibilité de nos offres, tout en garantissant que toutes les publications soient correctes et équitables. Cette démarche favorise la confiance du public à l'égard du travail des médias et contribue à en faire l'un des principaux piliers du discours social.

L'évaluation des facteurs qualitatifs est étroitement liée aux activités quotidiennes des différentes rédactions. Les rédactions en chef, en collaboration avec les responsables du monitoring de qualité, évaluent le travail de leurs équipes à l'aune des « best and not so good practices ». Des exemples concrets, reflets des exigences d'un journalisme contemporain, sont ainsi discutés lors d'une revue annuelle condensée des journaux imprimés et des publications en ligne. Il peut s'agir d'un primeur se distinguant par sa grande pertinence pour la société, mais aussi de formats de *storytelling* novateurs (dont les *podcasts*, les formats vidéos, les visualisations de données, l'interaction avec le lectorat) ou d'histoires ayant une valeur utilitaire supérieure à la moyenne.

Les rédactions en chef portent une attention constante à l'assurance de la qualité dans l'activité quotidienne de leur rédaction. Pour éviter une lourde charge administrative, elles limitent les règles d'application générale à **des questions fondamentales** telles que :

- **la relecture** (par deux, trois ou quatre personnes)
- **la vérification des faits** (*fact-checking*) et de l'application des règles du métier
- **la critique des publications imprimées et en ligne** (au moins une fois par semaine)
- l'intégration des observations issues du monitoring de qualité dans les discussions annuelles, la définition des **objectifs annuels** et la planification de la **formation de base et continue**

Sur cette question, le monitoring se limitera à une consultation de la rédaction en chef. En accord avec celle-ci, certaines personnes de la rédaction, choisies au hasard, pourront y être associées.

Il est tout aussi important de porter **un regard autocritique sur ses erreurs ou les opportunités manquées** que de mentionner le travail réussi. Une attention toute particulière est accordée à une culture qui se démarque des tendances militantes. Dans une époque caractérisée par la polarisation de la société, un journalisme de qualité doit véhiculer les informations de la manière la plus objective possible. Les utilisatrices et utilisateurs doivent pouvoir se forger leur propre opinion. Des critiques peuvent également

être formulées à l'encontre de mises en œuvre peu imaginatives ou sur l'absence d'éléments de service là où ils auraient pu apporter une valeur ajoutée significative.

La partie qualitative du monitoring est complétée par le **feedback de spécialistes issus de l'enseignement et de la profession**. Celui-ci vise à apporter un point de vue supplémentaire, de nature scientifique, et à empêcher que le monitoring interne ne tourne au nombrilisme, voire se transforme en instrument marketing. L'intervention de scientifiques introduit aussi une approche théorique, qui a l'intérêt de pouvoir être testée sur le terrain. Enfin, c'est aussi une manière pour le milieu scientifique de bâtir un pont entre l'enseignement et la formation des jeunes journalistes.

Compte tenu de leur rôle, ces spécialistes sont censés bénéficier d'un haut degré d'objectivité dans leurs jugements. Idéalement, ils suivront l'évolution qualitative d'un média sur une longue période et deviendront de ce fait de précieux appuis sur le long terme.

---

**31 Les règles de la branche, de l'entreprise éditrice et de la rédaction**

**32 Le maintien de l'objectif de la qualité dans l'activité quotidienne de la rédaction**

**33 La critique du contenu imprimé et en ligne**

**34 Les objectifs de qualité dans la discussion annuelle et la formation continue**

**35 Le *feedback* des experts**

**36 Le *feedback* du public**

---

## 31 Les règles de la branche, de l'entreprise éditrice et de la rédaction

Le monitoring de qualité définit pour chaque média les directives et les règles pertinentes en vigueur. Font partie de ce dispositif l'ensemble des règles **du métier** (voir partie → 1), ainsi que **le droit des médias**. Les prises de position du Conseil suisse de la presse et les appréciations des médiatrices et médiateurs, qui concernent son propre travail, doivent être publiées.

Les règles\* relatives aux articles sur le suicide (risque d'imitation) par exemple ou à l'utilisation d'images de victimes dans les reportages de guerre ou le terrorisme relèvent également de ce domaine.

À noter que les règles\* définies dans **les directives et les règlements internes du groupe** et qui concernent la qualité du travail journalistique, notamment en matière d'indépendance, s'appliquent.

---

\*<https://myintranet.tx.group/myintranet/qualitaetsmonitoring>

**La rédaction en chef et l'entreprise éditrice** peuvent aussi définir **des règles plus détaillées** visant à garantir la qualité spécifique d'un média, que ce soit sous la forme de statuts de la rédaction, d'une déclaration de mission ou d'objectifs annuels généralement contraignants.

Le monitoring porte enfin sur la question de savoir si les directives, les règles et les objectifs annuels ne figurent pas seulement sur le papier, mais s'ils sont **bel et bien connus** de la rédaction et **comment ils sont appliqués**. Lorsque le monitoring de qualité du savoir-faire professionnel tel qu'il est décrit dans la partie → 1 révèle des dysfonctionnements, ceux-ci doivent être analysés. Cette analyse peut conduire, le cas échéant, à une révision des règles.

---

## 32 Le maintien de l'objectif de la qualité dans l'activité quotidienne de la rédaction

Il importe que le nombre d'erreurs qui se glissent dans le travail quotidien de la rédaction soit le plus faible possible. On se basera pour cela sur le principe de la relecture à deux ou, si le temps le permet, à trois ou plus.

Le principe d'une relecture à deux, effectuée avec un ou une collègue ou la personne responsable de jour, vise à solliciter l'intervention d'un regard croisé indépendant; il doit aller de soi dans une rédaction. Il convient alors de clarifier quelles sont les tâches et la responsabilité qui incombent à la personne chargée de la relecture (le plus souvent issue du même service). Il s'agit au minimum de se préoccuper de l'exactitude du contenu, de la bonne orthographe des noms et des lieux, de la plausibilité des faits énoncés, du *storytelling*, de l'intelligibilité et du maintien de la contribution dans les limites du bon goût. Si le temps le permet, la relecture peut aussi comprendre une vérification des principaux faits, au-delà de leur plausibilité.

Le principe d'une relecture à trois suppose la participation d'une personne supplémentaire pour encore plus de sécurité. Il permet de veiller à la bonne orthographe et à la bonne application des règles d'accord, en plus des programmes de correction automatique (ce qui est impératif lorsque l'objectif de qualité est élevé), et/ou de veiller à l'at-

---

Degré de mesurabilité : élevé.

Facteur de subjectivité : faible.

tractivité, la lisibilité et à l'esprit d'un article en production (ce qui est conseillé lorsque l'objectif de qualité est élevé).

**Le principe d'une relecture à quatre** implique à la fois les services de la correction *et* de l'édition. Il s'impose lorsqu'une erreur peut causer un dommage considérable à la réputation d'un média. Il ne faut pas oublier que la réputation est un enjeu très sensible dans un environnement de plus en plus rude. Se pose ici la question de savoir comment instaurer un *fact-checking* à partir d'un certain rythme (par exemple pour les publications au-delà du lendemain). Il est envisageable de confier cette tâche aux services de la correction et de l'édition. Pour les hebdomadaires, il est recommandé de vérifier les passages les plus sensibles.

Pour les contributions pouvant prêter à la controverse, il est recommandé de faire appel aux services **de juristes des médias** avant publication. Ce principe, complexe, d'**une relecture à cinq** doit être limité aux risques juridiques majeurs. La liste actualisée, présentée chaque année aux rédactions en chef, recensant les cas sensibles susceptibles d'être rencontrés dans une entreprise d'édition et dans la branche (voir partie → 1) peut aider à décider s'il faut consulter ou non. Tout risque juridique majeur doit être communiqué expressément à la rédaction en chef.

---

### **33 La critique du contenu imprimé et en ligne**

La critique institutionnalisée du contenu imprimé et en ligne fait partie des principaux instruments internes au service du maintien de la qualité. Elle intervient généralement au rythme de la production d'un média. Ses principales faiblesses résident dans la tendance à la subjectivité des critiques, la communication à sens unique et l'extrapolation. Pour limiter ces risques, il est recommandé, dans le quotidien des rédactions, de choisir un à trois points dans une liste recensant aussi bien des critères généraux du mé-

---

**Degré de mesurabilité : élevé.**

**Facteur de subjectivité : moyen.**



tier que des critères spécifiques au média. Cela permet d'approfondir la critique plutôt que de la diluer et de créer aussi un espace de débats.

Il est recommandé de **consigner les observations** tirées de l'examen du journal imprimé et en ligne **sur un blog interne de la rédaction**. Cela permet, si besoin, de prolonger les discussions en interne. Pour élargir l'horizon de cette critique, il est conseillé d'inviter **une ou un critique externe** au moins deux fois par an.

---

## 34 Les objectifs de qualité dans la discussion annuelle et la formation continue

Le monitoring de qualité n'aura l'effet escompté que si ses observations sont incluses dans les **discussions annuelles** et la **définition des objectifs de l'année**. Par ailleurs, il peut fournir à la rédaction en chef et aux responsables de services une base solide permettant d'identifier les besoins primordiaux en **formation de base et en formation continue**.

Grâce au monitoring de qualité, **la discussion annuelle** doit gagner en substance, à condition que ce rapport soit disponible dès la préparation de cette discussion. Les critères qui se prêtent le mieux à la définition des objectifs annuels sont ceux qui affichent un degré de mesurabilité élevé et un faible facteur de subjectivité, alors que les critères avec un facteur de subjectivité de moyen à fort se prêtent davantage aux débats. D'une manière ou d'une autre, le monitoring de qualité peut aider à approfondir la

---

Degré de mesurabilité : élevé.

Facteur de subjectivité : faible-moyen.

discussion sur les contenus journalistiques au cours de la discussion annuelle. Il est en outre souhaitable que la part d'**objectifs annuels** définis de manière qualitative et quantitative augmente.

On devrait en outre pouvoir attendre d'un monitoring professionnel de la qualité qu'il fournisse des indications importantes sur les priorités en matière de **développement ultérieur** du personnel et de **gestion des talents** au niveau de l'entreprise. À cette fin, le rapport annuel doit mentionner régulièrement, en termes concis, les nouveaux besoins en lien avec le monitoring de qualité.

Avant tout, il s'agit d'assurer le développement et la promotion d'une culture d'entreprise qui soit non seulement **indépendante et critique** à l'égard des actrices et acteurs de l'actualité, mais aussi autocritique à l'égard de son propre travail.

---

## 35 *Le feedback des experts*

Les spécialistes appartenant aux milieux de la recherche et de l'enseignement apportent leurs compétences professionnelles dans une visée d'objectivation sociale. Une réflexion approfondie, soutenue par leurs observations, sera aussi profitable à la pratique qu'à la théorie.

Ces spécialistes forment **un comité consultatif** qui se réunit chaque année au printemps, après la clôture du rapport de qualité de l'année précédente, pour échanger avec l'éditeur, les rédactions en chef et les personnes médiatrices. Au-delà des échanges sur le rapport, cette réunion doit aussi servir à découvrir les nouveaux sujets d'intérêt du cercle de spécialistes, afin de les confronter aux enjeux actuels des rédactions. Ce dialogue entre le monde de la recherche et la profession doit être la source d'une valeur ajoutée inspirante pour les deux parties.

Des **scientifiques indépendants** font partie du comité chargé du monitoring de qualité de chaque média. Ils partagent cette tâche avec les rédactions en chef (dans une

---

**Degré de mesurabilité : élevé.**

**Facteur de subjectivité : faible.**

phase ultérieure, cette tâche peut être déléguée) et les responsables du projet « Monitoring de qualité », avec qui ils débattent en se complétant. Les rédactions en chef pourraient se montrer partiales, mais elles ont tout intérêt à identifier les points faibles du travail rédactionnel. La direction du projet de monitoring de qualité doit être indépendante et aussi objective que possible.

La participation du monde scientifique dans le monitoring de qualité se justifie par le fait que c'est dans ce domaine qu'on dispose de la plus grande expérience en matière d'utilisation **d'approches différentes**. Ses méthodes, principalement quantitatives, ont le double avantage de pouvoir s'appuyer sur une base de données plus large, issue de la pratique, et d'être complétées par les méthodes majoritairement qualitatives de TAMEDIA. Plus la base de données quantitatives est large – et complétée par des conclusions qualitatives, plus les jugements des spécialistes seront intéressants.

---

## 36 *Le feedback du public*

La réaction **du public** présente aussi un intérêt pour l'évaluation de la qualité d'un média. Elle se manifeste sur les réseaux sociaux, dans les médias concurrents, lors d'événements publics, dans les commentaires du lectorat et dans les enquêtes d'opinion. Les réclamations adressées aux deux organes de médiation de TAMEDIA et au Conseil de la presse sont également à prendre en considération et font partie intégrante du rapport annuel de durabilité.

En raison de l'ampleur de ces réactions, le monitoring de qualité se limite à rassembler tout ce qui a été relevé auprès **du public concernant la perception de la qualité des médias**. Les études sur le marché du lectorat, les citations par les médias concurrents, les études de marques et le classement de l'Association fondatrice pour la Qualité des Médias en Suisse sont des indicateurs intéressants.

En outre, une observation attentive des médias sociaux permet d'en savoir plus sur la perception de la qualité par le public. Les spécialistes dans ce domaine sont les rédactrices et rédacteurs responsables **des médias sociaux** qui suivent les débats sur les différents canaux. La consignation systématique de leurs observations pendant une année est recommandée afin de répondre par exemple aux questions suivantes :

---

**Degré de mesurabilité : élevé.**

**Facteur de subjectivité : élevé.**

- 1 À quelle fréquence et comment nos contenus rédactionnels ont-ils déclenché un débat ?
- 2 Quels contenus ont été les plus partagés, postés, recommandés ?
- 3 Quels sujets que nous avons lancés ont été repris sur le Net ?
- 4 Quelles formes journalistiques ont particulièrement bien marché sur les médias sociaux ?
- 5 Sur quels thèmes avons-nous exercé un *leadership* ?
- 6 Où et comment notre travail a-t-il été critiqué avec des arguments étayés ?

En plus du *feedback* des médias sociaux, **les contacts directs** noués par une rédaction lors d'événements publics sont riches en enseignements. Les journalistes qui y participent régulièrement (forums, conférences, tables rondes, etc.) développent une bonne capacité à ressentir la perception de la qualité de leur média par le public. Leurs observations doivent être intégrées sous une forme appropriée.

## RELECTURE

TU AS FAIT PLEIN  
DE FAUTES  
D'ORTHOGRAPHE!

C'EST POUR  
ENCOURAGER  
LE FEEDBACK  
DES LECTEURS





---

## 4 Le monitoring quantitatif

Dans le cadre de l'évaluation du travail journalistique, l'**analyse des données**, qui sont désormais disponibles en grande quantité grâce à la diffusion des contenus sur les canaux numériques, a pris une importance considérable. Ces données peuvent aider à indiquer si **les ressources sont employées de manière optimale**, si de **nouveaux groupes cibles sont atteints** ou quel est le **degré de loyauté des utilisatrices et utilisateurs** envers les différents produits. Ce dernier aspect revêt une importance cruciale pour les médias payants.

On dispose aujourd'hui de données différenciées pour déterminer l'intérêt du lectorat et des utilisatrices et utilisateurs (par exemple la durée de lecture par article). Dans cette partie, le monitoring de qualité se focalise sur les aspects quantitatifs. Le travail des rédactions y est analysé et évalué à l'aide **des données d'utilisation**.

Un *dashboard* reprenant les principaux KPI (*Key Performance Indicators*) doit servir d'instrument pour garder un œil sur les objectifs visés en matière d'accroissement de la pénétration, des ventes et de la satisfaction du lectorat, afin de pouvoir réagir plus rapidement aux changements et procéder aux ajustements nécessaires de la stratégie éditoriale, le cas échéant. Ces KPI sont solidement ancrés dans l'activité quotidienne de la rédaction et intégrés dans les rapports quotidiens, hebdomadaires et mensuels.

Ces données jouent également un rôle important dans l'entretien annuel avec les journalistes. Elles peuvent être utilisées pour mieux mettre en lumière l'efficacité de certaines approches rédactionnelles ou thématiques et pour réfléchir à son propre travail. Lors du monitoring de qualité annuel, les chiffres présentés, évalués et discutés sont extraits sur une plus longue période.

---

**41** *Unique visitors, ventes d'abonnements numériques  
returning subscribers*

**42** *L'analyse du contenu basée sur l'IA*



---

## 41 *Unique visitors, ventes d'abonnements numériques et returning subscribers*

Les *unique visitors*, c'est-à-dire les utilisatrices ou utilisateurs uniques dont l'accès à un contenu via un appareil formellement identifié est clairement reconnu, permettent de mesurer la portée d'un titre. Un accroissement de cette portée, au fil du temps, est nécessaire pour augmenter la clientèle potentielle en s'adressant à de nouveaux utilisatrices et utilisateurs. À l'heure d'un évitement du public clairement documenté des actualités (*news avoidance*), en particulier chez les jeunes, c'est un objectif majeur du travail des rédactions. Ce nombre croissant de visiteuses et visiteurs uniques constitue en effet la base des ventes d'abonnements et donc un modèle commercial durable dans le journalisme payant.

La croissance des abonnements numériques est mesurée à l'aide du deuxième KPI. Celui-ci permet de détermi-

---

Degré de mesurabilité : élevé.  
Facteur de subjectivité : nul.

ner quelles contributions ont conduit à la conclusion d'un abonnement, par quels canaux (moteurs de recherche, médias sociaux, *newsletter* etc.) les utilisatrices et utilisateurs sont arrivés sur les sites web ou les applications, et avec quelles mesures marketing tel ou tel groupe cible peut être incité à l'achat.

Le troisième KPI mesure **la loyauté** des personnes abonnées aux différents produits. Il permet de déterminer la proportion de clientèle qui utilise son abonnement une fois par mois par rapport à celle qui l'utilise tous les jours. L'augmentation continue de l'utilisation quotidienne est un indicateur précieux de la satisfaction vis-à-vis de l'offre. À l'inverse, une valeur faible indique clairement que les besoins du lectorat sont insuffisamment pris en compte et pointe le risque que les abonnements ne soient pas prolongés.

---

## **42 L'analyse du contenu basée sur l'IA**

La deuxième partie de l'analyse quantitative s'intéresse au traitement **des données relatives aux contenus publiés** par les rédactions de TAMEDIA, des observations du **comportement de lecture et des réactions du lectorat**.

Les modèles quantitatifs permettent par exemple de faire des observations sur les stéréotypes (inconscients),

les biais ou les connotations dans les textes publiés. Concrètement, le monitoring de qualité examine par exemple l'évolution de **la visibilité des femmes** dans les articles publiés par TAMEDIA. Une « **analyse de sentiment** » doit également être réalisée à partir du traitement automatique du langage naturel NLP (*Natural Language Processing*).





---

## Postface de l'éditeur

En pleine période de bouleversements, de nouvelles perspectives s'offrent à nous. Dans cette surabondance qui caractérise l'offre médiatique, la plus grande chance pour le journalisme réside dans le fait que l'orientation du contenu d'un média et la qualité artisanale des contributions proposées gagnent de l'importance en tant que critères de différenciation. La manière de garantir et de renforcer la qualité est une question tout aussi importante.

Nous devons exploiter de façon proactive les nouvelles opportunités qui découlent du développement technologique. Elles bouleversent l'univers des médias depuis deux décennies et cette évolution va perdurer. Ce qui ne changera pas, en revanche, c'est qu'à la fin ce seront les journalistes, motivés, jouissant d'une formation de qualité et travaillant dans un environnement attrayant, qui feront la différence.

Nos standards journalistiques communs sont en outre tout aussi importants que les prestations individuelles. Il s'agit, in fine, d'une question de culture. C'est pourquoi nous accordons une grande importance à la définition et à une réflexion systématique sur la qualité journalistique de nos médias.

Les critères de cette discussion sur la qualité et l'approche méthodologique doivent être passés en revue et ajustés de temps à autre. C'est ce à quoi nous voulons contribuer avec la nouvelle édition de ce manuel.

Les mécanismes tels que la critique du journal imprimé ou l'instauration d'une personne chargée de la modération

participent aussi de l'assurance qualité. Dès lors que les médias créent du bien public, il est nécessaire que des contrôles externes soient garantis. L'action du Conseil suisse de la presse, par exemple, est précieuse.

Les milieux de la science jouent également un rôle de premier plan. Une recherche sans préjugés et orientée vers la découverte, qui rend compte de la dynamique du paysage médiatique, s'avère nécessaire.

Notre ambition ne doit pas se limiter à conserver un ordre médiatique idéalisé appartenant au passé. En notre qualité de producteurs de médias et tout comme d'autres branches, nous devons continuer notre progression, adapter l'offre médiatique au changement de paradigme et l'améliorer chaque fois que nous en avons l'opportunité.

Nous ne pouvons contraindre personne à lire, écouter ou visionner quoi que ce soit. La meilleure voie qui nous permette d'atteindre nos objectifs passe par une offre moderne et par la pluralité des idées, des concepts et des styles. La liberté de pensée représente certes un risque. L'histoire montre néanmoins qu'elle agit de manière positive sur le développement de l'humanité. Elle favorise le progrès, y compris dans les médias.

En tant que représentant d'une famille d'éditeurs riche en traditions, je suis fier que nous participions à ce progrès, avec nos médias et nos plates-formes numériques. Nous sommes conscients de la grande responsabilité qui nous incombe. Nous considérons que notre contribution à la société consiste à offrir le cadre nécessaire à un débat démocratique et à l'importante fonction de contrôle de nos médias.

Nos médias créent l'espace nécessaire à l'échange d'informations et d'idées ainsi qu'aux débats essentiels à l'émergence d'une opinion. Nous voulons contribuer à l'intégration et à l'identification sociales des personnes vivant dans les régions où nous sommes actifs. Nous épaulons nos collaboratrices et collaborateurs, afin qu'ils puissent exercer leur métier de manière indépendante et libre.

En retour, nous attendons de leur part qu'ils travaillent conformément aux règles du métier, qu'ils ne poursuivent pas d'intérêts personnels, qu'ils garantissent une distance critique à l'égard de toutes les parties, qu'ils soient indépendants et qu'ils cherchent à assurer la diversité des opinions.

Le présent manuel fournit les critères et les instruments nécessaires pour satisfaire notre exigence de qualité dans le journalisme. Je me réjouis de prolonger cette importante discussion à ce sujet.

Pietro Supino,  
Editeur et Président du Conseil d'administration de  
TAMEDIA

---

## **Mentions légales**

© 2023 / TAMEDIA

Pietro Supino, Res Strehle et Marco Boselli

2<sup>e</sup> édition révisée

Illustrations : Gérald Herrmann

Lectorat : Ursula Nötzli, Balz Spörri

Traduction : Translingua, Zurich

Relecture: Lingualex, Bâle

Concept, design : Müller+Hess, Bâle

Imprimé par : CPI – Ebner & Spiegel, Ulm



Tout le monde sait ce qui est bien. Pouce levé et pouce baissé : ces signes de la main s'imposent aujourd'hui couramment dans la critique du journal imprimé et en ligne. Cela ne suffit toutefois pas à définir sérieusement la notion de qualité. C'est pourquoi ce manuel tente de cerner plus précisément la notion de qualité journalistique.