



**HAL**  
open science

# Être journaliste dans un quotidien au Japon. Entre logique organisationnelle et logique de métier

César Castellvi

► **To cite this version:**

César Castellvi. Être journaliste dans un quotidien au Japon. Entre logique organisationnelle et logique de métier. Sociologie du Travail, 2021, 63 (1), 10.4000/sdt.37886 . hal-03080727

**HAL Id: hal-03080727**

**<https://hal.science/hal-03080727>**

Submitted on 1 Mar 2021

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

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

Public Domain

---

## Être journaliste dans un quotidien au Japon. Entre logique organisationnelle et logique de métier

*Working as a reporter in a Japanese newspaper: between organizational logic and occupational logic*

César Castellvi

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/sdt/37886>

ISSN : 1777-5701

### Éditeur

Association pour le développement de la sociologie du travail

Ce document vous est offert par École des hautes études en sciences sociales (EHESS)



### Référence électronique

César Castellvi, « Être journaliste dans un quotidien au Japon. Entre logique organisationnelle et logique de métier », *Sociologie du travail* [En ligne], Vol. 63 - n° 1 | Janvier-Mars 2021, mis en ligne le 01 mars 2021, consulté le 01 mars 2021. URL : <http://journals.openedition.org/sdt/37886>

---

Ce document a été généré automatiquement le 1 mars 2021.



Sociologie du travail is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

---

# Être journaliste dans un quotidien au Japon. Entre logique organisationnelle et logique de métier

*Working as a reporter in a Japanese newspaper: between organizational logic  
and occupational logic*

**César Castellvi**

---

## NOTE DE L'ÉDITEUR

Premier manuscrit reçu le 30 décembre 2019 ; article accepté le 7 décembre 2020.

## NOTE DE L'AUTEUR

Je remercie Florent Champy qui m'a aidé et soutenu des premières réflexions jusqu'au bout du processus d'écriture de cet article. Merci également au comité de rédaction de *Sociologie du travail* ainsi qu'aux évaluateurs anonymes qui ont permis de l'améliorer grandement. Enfin, je remercie Anne Bertrand pour son efficacité durant tout le travail de suivi.

- 1 L'institutionnalisation du journalisme comme profession s'observe dans de nombreux pays, mais à des degrés divers. Les écoles de journalisme en sont l'élément principal aux États-Unis, alors qu'en France un statut du « journaliste professionnel » est inscrit dans le droit du travail. De ce point de vue, le Japon est un cas singulier. Il n'y existe ni diplôme, ni école professionnelle, ni syndicat de métier représentatif, ni signe d'appartenance à la profession équivalent à la carte de presse délivrée dans d'autres pays.

- 2 Cette absence de traits caractéristiques d'un métier est rendue possible par le rôle structurant des entreprises de presse dans la formation, les carrières et l'organisation du travail. L'entrée dans l'activité se fait par un recrutement dans un journal, puis la carrière des journalistes se déroule sur le marché interne de l'organisation (Hayashi et Tanioka, 2013) : faire carrière en tant que journaliste, c'est faire carrière en tant que salarié d'une entreprise. De plus, l'appartenance au journal conditionne la possibilité d'exercer l'activité journalistique, puisque l'accès aux sources institutionnelles est réservé aux salariés des journaux (Castellvi, 2019). Enfin, la signature individuelle, un des attributs symboliques les plus forts des professions de l'écrit et du journalisme dans la plupart des pays, est rare dans les quotidiens japonais : l'entreprise est considérée comme l'auteur des articles publiés (Castellvi, 2017). En résumé, l'emploi détermine de bout en bout les conditions concrètes de formation, de carrière et d'exercice de l'activité. Prises ensemble, ces différentes conventions forment ce que l'on appellera la logique organisationnelle du journalisme japonais. Pourtant, les journalistes en tant que travailleurs existent bel et bien. L'expression *shinbun kisha*, littéralement « reporters de presse », sert à les désigner, et ce sont ces personnes qui remplissent le rôle social consistant à produire les nouvelles quotidiennes<sup>1</sup>.
- 3 Partant de ces constats, cet article rend compte d'une articulation originale entre logique de métier et logique organisationnelle, et de ses évolutions. Dans son acception sociologique usuelle, la logique de métier existe dès lors que l'on identifie un ou plusieurs des éléments suivants : des compétences particulières reconnues hors de l'entreprise, ce qui permet des formes de mobilité externe (Freidson, 2001 ; Piotet, 2002) ; un sentiment d'appartenance au groupe et le développement de solidarités (Sainsaulieu, 1991 ; Dubar, 2002) ; une autonomie dans l'organisation et l'évaluation du travail (Bidet, 2001 ; Linhart, 2015) ; des frontières qui distinguent les membres d'un métier des autres en établissant des marchés du travail fermés, y compris dans l'entreprise (Paradeise, 1984). Mais à rebours de ces références classiques mettant l'accent sur la conquête de formes d'autonomie vis-à-vis de l'entreprise ou sur ce qui les menace (Bezes *et al.*, 2011), d'autres travaux récents ont mis en avant l'émergence de dynamiques nouvelles entre métiers et organisations. Certaines recherches décrivent la façon dont des groupes professionnels émergents, tels les consultants, s'appuient sur leur rattachement à une entreprise afin de réaliser leur projet de professionnalisation (Muzio *et al.*, 2011). En s'intéressant à une entreprise aéronautique en France, Hadrien Coutant a montré que le métier peut aussi être un « construit organisationnel » à l'initiative des managers (Coutant, 2018). Ainsi, comme le note Julia Evetts, l'institutionnalisation d'un métier, qu'elle soit à l'initiative des praticiens ou des managers, ne s'oppose pas systématiquement à la logique d'organisation : existent aussi des cas de « renforcements mutuels » (Evetts, 2011, p. 408). S'appuyant sur ces deux ensembles de références, cet article vise non seulement à décrire comment une logique de métier coexiste avec la logique organisationnelle omniprésente dans la presse japonaise, mais surtout à montrer comment cette logique de métier tend à se renforcer depuis le début des années 2000. L'originalité du cas traité ici est que ce renforcement résulte de décisions prises par des managers pour répondre à des problèmes économiques ou de gestion, sans que ces décisions ne s'inscrivent dans un projet de construction de métier voire de professionnalisation.
- 4 Il y a trois décennies, le Japon a bénéficié d'un fort intérêt de la part d'économistes et de sociologues du travail qui ont étudié notamment deux secteurs dont les succès

fascinaient : l'électronique et l'automobile (Dore, 1973 ; Touraine, 1984)<sup>2</sup>. Ces travaux pointaient déjà le rôle prépondérant des entreprises dans la formation professionnelle, l'organisation du travail et les relations professionnelles, mettant en évidence un modèle cohérent de normes dans les grandes organisations privées : relation d'emploi à long terme (parfois appelée « emploi à vie »), promotion interne à l'ancienneté, formation en interne par les aînés, accumulation et partage des connaissances à l'intérieur de collectifs de salariés, circulation des salariés entre des tâches variées lors de rotations nombreuses allant à l'encontre des logiques de spécialisation centrées sur le métier (Aoki, 1990 ; Koike, 1991 ; Thomann, 2008). Ce modèle reste largement partagé dans les pratiques de recrutement et de gestion des carrières, comme des études plus récentes le montrent à propos des banquiers (Sato et Yago, 2005), des ingénieurs (Nohara, 2009) et des scientifiques (Fujimoto, 2005). Mais des recherches en économie et en sociologie ont mis au jour une diversification croissante des pratiques de gestion de carrière et d'organisation du travail en fonction des entreprises à partir des années 1990, et les expliquent par les effets variables de l'introduction de normes néolibérales (Imai, 2011 ; Lechevalier, 2011).

- 5 Les principaux médias japonais relèvent encore du modèle déjà ancien de la très grande entreprise. Ils continuent à faire preuve d'une vigueur surprenante : tous les quotidiens nationaux tirent à plus d'un million d'exemplaires et quatre des dix journaux les plus importants du monde sont japonais. Les rédactions des cinq quotidiens nationaux emploient chacune en moyenne 1 600 personnes hors régie publicitaire et personnel de fonctionnement<sup>3</sup>. La presse quotidienne reste une industrie largement dominée par les hommes. En 2020, les femmes ne représentent que 20 % des effectifs, ce chiffre tombant à 8,5 % pour les positions d'encadrement et moins de 5 % pour les postes de direction (Castellvi, 2021)<sup>4</sup>. Toutefois, ces quotidiens sont confrontés à des menaces spécifiques. Le vieillissement de leur lectorat met en difficulté un modèle économique encore centré sur les ventes de journaux papier (Hayashi, 2018)<sup>5</sup>. Leur dépendance économique au papier freine la transition vers le numérique, alors même que les nouvelles générations s'informent très largement par Internet (Villi et Hayashi, 2017). Les entreprises de presse sont donc face à une incertitude quant à leur devenir lorsque leur lectorat âgé aura disparu. De plus, cette première difficulté en provoque une deuxième : elle rend les journaux moins attractifs pour les jeunes entrant sur le marché du travail, le renouvellement des salariés devenant un enjeu crucial et une source de compétition entre les entreprises. Nous verrons que ce sont certaines des solutions envisagées par les directions pour répondre à ces difficultés qui renforcent la logique de métier propre aux journalistes au détriment de la logique organisationnelle.
- 6 Les interrogations de départ et les matériaux utilisés ici proviennent d'une enquête de terrain effectuée dans le cadre d'un doctorat en sociologie portant sur le travail et les carrières dans la presse écrite japonaise. Le cœur de l'enquête est une observation participante de deux ans et demi menée entre février 2014 et août 2016 à l'*Asahi Shinbun*, un des principaux quotidiens nationaux japonais. Ce travail monographique a été complété par des observations plus courtes dans d'autres rédactions, une série d'entretiens biographiques avec plus de soixante-dix reporters, et la collecte de données quantitatives à partir d'enquêtes publiques et industrielles. Ces matériaux m'ont permis de procéder à une description fine de la division du travail de réalisation du journal et de comprendre l'organisation du marché interne sur laquelle se déroulent les carrières des journalistes. Ils m'ont aussi amené à analyser la question de l'auctorialité des articles de presse, la question du genre dans les rédactions et les

problèmes de l'articulation entre vie professionnelle et vie privée dans les organisations de grande taille.

- 7 L'article est structuré en trois temps. La première partie commence par décrire la force de la logique organisationnelle à travers l'analyse du marché interne de l'entreprise. Le recrutement par concours, l'absence de formation préalable et l'organisation des carrières autour d'une forte mobilité géographique et thématique sont les marqueurs de l'influence de normes largement en vigueur dans les entreprises japonaises. La deuxième partie est consacrée à des éléments anciens de la logique de métier et au statut particulier dont les reporters bénéficient. Nous insisterons notamment sur la socialisation professionnelle en dehors de l'entreprise et l'évaluation du travail par les pairs. Dans le dernier temps de l'article, nous présenterons les décisions d'origine managériale qui contribuent à un renforcement de la logique de métier à travers deux thèmes : le développement du recrutement de reporters expérimentés et l'introduction de la signature individuelle des reporters dans certaines rédactions.

## 1. La logique organisationnelle dans la presse écrite

### 1.1. Le journal comme « grande entreprise »

- 8 La presse écrite est une des nombreuses innovations venues d'Occident que le Japon s'approprie à partir de la deuxième partie du XIX<sup>e</sup> siècle (Séguy, 1993). Les grands quotidiens nationaux actuels datent de cette époque. La presse régionale, elle, a subi de manière plus forte les effets de fusions d'entreprises imposées par le gouvernement autoritaire au pouvoir jusqu'en 1945 (Satomi, 2011)<sup>6</sup>. Depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, le marché de la presse quotidienne généraliste a peu changé. Il se structure encore aujourd'hui autour de cinq quotidiens nationaux tirant tous à plus d'un million d'exemplaires par jour, de quarante-cinq quotidiens régionaux en situation de quasi-monopole dans les départements qu'ils couvrent et de deux agences de presse nationales<sup>7</sup>. Par ailleurs, la liberté d'expression est garantie par la constitution et les journalistes sont libres d'effectuer leur travail, même si beaucoup d'observateurs constatent depuis quelques années un renforcement des tensions, avec le pouvoir politique en particulier (Kingston, 2016).
- 9 Fondé en 1879, l'*Asahi Shinbun* est le deuxième quotidien du pays et du monde en termes de tirage, avec 5 500 000 exemplaires pour l'édition du matin et 1 700 000 exemplaires pour celle du soir<sup>8</sup>. Sa ligne éditoriale sur les grandes questions de société est progressiste. L'*Asahi Shinbun company* est l'entreprise qui édite le journal papier et sa version digitale. En septembre 2020, l'entreprise comptait 4 345 salariés, dont 19,9 % de femmes. 2 200 personnes étaient rattachées au pôle édition chargé de la rédaction des contenus du journal, 1 500 au pôle business en charge de la vente et de la publicité et 650 au pôle technique. Les salariés sont répartis entre les quatre sièges basés à Tokyo, Nagoya, Osaka et Fukuoka. L'entreprise possède aussi une branche sur l'île d'Hokkaido. De ces sièges dépendent 44 bureaux généraux implantés dans l'ensemble des départements du pays, généralement dans leur préfecture. À ces bureaux généraux sont ensuite rattachés 195 bureaux locaux qui composent le réseau national d'informations du quotidien. L'entretien de ce réseau est un enjeu stratégique, notamment sur le plan du marketing, pour une entreprise qui a une double casquette de quotidien national et régional.

- 10 La rédaction centrale de l'*Asahi Shinbun* se situe dans le bâtiment principal du siège de l'entreprise à Tokyo, juste à côté de l'ancien marché au poisson de Tsukiji dans l'arrondissement de Chūō. La station de métro la plus proche est Tsukiji Shijō, sur la ligne métropolitaine Ōedo. Lorsque le métro s'arrête, l'annonce automatique ainsi que les panneaux qui donnent le nom de la gare indiquent la mention *Asahi shinbunsha mae*, signifiant que la sortie débouche devant le bâtiment de l'entreprise. Cette mention inscrite jusque dans la gare atteste de la place de l'institution dans le quartier. Contrairement aux sièges du *Monde* à Paris et du *New York Times*, qui permettent de voir l'intérieur de la rédaction depuis l'extérieur (Le Cam, 2015), les bureaux de l'*Asahi Shinbun* sont invisibles de l'extérieur. Cette opacité voulue est un trait général des sièges de la presse japonaise, qui ne cherchent pas à mettre en scène la transparence de leur activité. Leur siège ressemble beaucoup à celui d'une grande banque ou d'une multinationale.

## 1.2. Faire carrière dans la presse

- 11 C'est d'abord dans le déroulement des carrières dans l'entreprise que les normes du modèle d'emploi japonais se donnent à voir. Être journaliste, c'est avant tout être recruté en tant que salarié régulier par l'entreprise. L'emploi de salariés non réguliers et de travailleurs *freelance* est marginal, en particulier pour les activités éditoriales<sup>9</sup>. Les reporters effectuent leur carrière essentiellement sur le marché interne. Comme dans la plupart des secteurs économiques (banque, publicité, commerce, grande distribution), le recrutement des futurs reporters se fait par concours. Pour la presse, le concours d'entrée comprend trois sections indépendantes : la section éditoriale, la section business et la section technique. Après une première sélection par inscription sur un site Internet dédié aux recrutements, ces concours comprennent des épreuves écrites (culture générale, test d'anglais, rédaction d'essais) et des entretiens avec éliminations successives. Les évaluateurs du concours sont des reporters vétérans, des représentants du département des ressources humaines et des cadres du journal. Les personnes lauréates du concours au printemps ou à l'automne obtiennent une promesse d'embauche et deviennent des salariés réguliers de l'entreprise le 1<sup>er</sup> avril suivant.
- 12 Entre 2010 et 2016, l'entreprise a procédé à 473 nouveaux recrutements, à raison de cinquante à quatre-vingts embauches par an. Deux tiers des nouveaux effectifs sont embauchés dans la section éditoriale, et un tiers se répartissent entre la régie publicitaire et les services techniques de l'entreprise. L'âge moyen des 312 nouveaux recrutés de la section éditoriale est de 23 ans. Le niveau scolaire moyen est la licence (*gakushi*), soit quatre ans après la fin du lycée. Les recrues sont principalement diplômées en humanités et en sciences sociales (droit, économie, littérature, langues étrangères) avec seulement 17 diplômés en sciences naturelles ou en ingénierie. Les établissements d'origine des recrues sont représentatifs des recrutements dans les grandes entreprises du pays, tous secteurs confondus : universités publiques (telles celles de Tokyo, Kyoto, et l'Université Hitotsubashi), grandes universités privées des régions de Tokyo et d'Osaka. Faute d'autres informations, ces provenances suggèrent un recrutement social majoritairement favorisé.
- 13 Parmi les 312 personnes embauchées à la section éditoriale, on compte 37 % de femmes. Malgré l'augmentation progressive des recrutements féminins, la majorité des recrues

sont donc des hommes jeunes, fraîchement diplômés de l'une des principales universités du pays et sans connaissance préliminaire du journalisme. Deux caractéristiques de profil à retenir sont la forte homogénéité des niveaux scolaires et l'absence d'études ou de formations préalables en journalisme ou en études des médias.

### 1.3. Mobilités et hiérarchie des services

- 14 Toutes les personnes rencontrées ont commencé leur carrière dans un des bureaux régionaux du journal, qui constituent donc le « point d'entrée » du marché interne. L'apprentissage se fait généralement dans deux ou trois bureaux différents, où les jeunes journalistes passent une à trois années. Conformément au modèle d'apprentissage analysé par Kazuo Koike (1992), les aînés de l'entreprise remplissent une fonction plus ou moins officielle de formateurs pour les jeunes recrues. Voilà ce que nous expliquait une journaliste de 23 ans en poste depuis seulement quelques jours dans un bureau local chargé de couvrir la ville de Kobe et sa région :

« Vous êtes arrivée dans ce bureau il y a moins d'une semaine donc. Comment était-ce ?

— Eh bien... J'étais déjà venue une fois. Je savais que j'allais être envoyée ici, que c'était un bureau particulièrement important. Donc... Lorsque je suis montée dans le Shinkansen [train à grande vitesse japonais], comment dire, j'étais quand même un peu triste. À vrai dire, je n'étais jamais venue dans le Kansai [région d'Osaka, dans le centre du pays]. Même pas en touriste. J'étais déjà allée une fois à Osaka pour un petit voyage, mais je n'étais jamais venue jusqu'à Kobe. Je n'ai aucun ami ici, tout le monde est à Tokyo. Donc je me suis sentie vraiment seule. Mais dès mon arrivée, on m'a demandé d'être au bureau à 6h30 du matin, donc : "À partir de demain, c'est le boulot !". C'est ce que je me suis dit en arrivant » (Entretien réalisé le 1<sup>er</sup> mai 2013).

- 15 Le détachement dans une région inconnue où tout reste à découvrir constitue une expérience commune. Durant leurs premières années en région, les jeunes recrues couvrent principalement les affaires policières, les événements sportifs et la vie politique locale. Comme l'indique l'extrait d'entretien, les affectations ne tiennent pas compte des possibles connaissances des journalistes sur leur zone d'affectation. Le travail sur les faits divers et les événements locaux les prépare aux tâches qui les attendent dans les rédactions centrales de Tokyo ou d'Osaka. L'apprentissage du travail en région constitue aussi une première expérience de la mobilité géographique qui ponctuera ensuite l'ensemble de la carrière. L'organisation des carrières dans la presse japonaise est donc proche de ce que l'on observe en France dans la haute fonction publique ou dans certaines organisations (Pochic, 2005). Si une ou un journaliste est officiellement libre de refuser une mobilité, un refus affecterait négativement la suite de son parcours. Ce dernier point a des conséquences fortes pour les femmes. Nous y reviendrons.
- 16 Dans la logique de carrières verticales, les journalistes sont en compétition sur le marché interne pour franchir des étapes, jusqu'aux positions les plus élevées de l'entreprise. Des temps de sélection interviennent à plusieurs moments clés de la carrière.

« Dans les faits, il est presque acquis qu'après cinq ou six ans en région, on accède un jour à un poste dans un des sièges. Ça n'est pas comme ça partout, mais l'entreprise fait ça pour donner une chance à tout le monde, et aussi limiter les départs liés à des frustrations. Par contre, accéder à un poste au siège, ça ne veut pas dire que ce sera forcément un bon poste. Ça dépendra de ce qu'un reporter a



écrit. Si l'on estime que ce n'est pas assez, ça va être dur d'accéder aux grands services. Certains abandonnent le journalisme à ce moment-là » (Entretien réalisé le 11 septembre 2012 avec un chef de bureau général local de 55 ans qui a commencé sa carrière dans l'entreprise en 1981).

- 17 Les premières affectations en région sont une étape cruciale car elles conditionneront le reste du parcours. L'entreprise a recours à un système formel d'évaluation. Tous les ans, chaque journaliste reçoit une note qui mesure la qualité de son travail. Des grilles détaillées de critères (tableau 1) aident les personnes chargées de l'évaluation à placer leurs journalistes sur une échelle qui va du rang D pour les plus faibles au rang S+ pour les plus performantes.

Tableau 1. Les critères formels d'évaluation des reporters

Capacité à emmagasiner des connaissances ( <i>chishiki no chikusekiriyoku</i> )
Capacité à récupérer des informations ( <i>jōhō shūshū</i> )
Qualité de l'expression ( <i>hyōgen</i> )
Capacité de jugement et de prise de décision ( <i>handan</i> )
Capacité d'analyse ( <i>bunsekiteki shukō</i> )
Capacité de planification ( <i>kikaku kōsei</i> )
Réflexion et comportement en matière de déontologie ( <i>rinriteki shukō to rinriteki kōdō</i> )
Gestion des risques ( <i>kiki kanri</i> )
Capacité relationnelle et négociation ( <i>sesshoku kōshō</i> )
Affinité et capacité à contribuer au bon fonctionnement de l'organisation ( <i>shinwa, soshiki he no kōken</i> )

Je n'ai pas pu consulter le document d'origine. Cette liste a été reconstituée à partir des informations recueillies au cours d'un entretien en mai 2013.

- 18 Ces notes influent ensuite sur le salaire et les affectations. La création de telles grilles remonte à l'introduction d'outils managériaux dans des grands groupes à la fin des années 1990 (Imai, 2011, p. 107). Adoptée en 2000 à l'*Asahi Shinbun*, l'évaluation individuelle du personnel est adoptée afin d'aller dans le sens d'une plus grande importance accordée aux résultats et va progressivement modifier la structure des salaires et les affectations. Les bureaux régionaux jouent ainsi le rôle de premier lieu d'observation du potentiel des nouvelles recrues, et de viviers de candidats pour les postes libérés dans les rédactions des sièges.
- 19 Après une première affectation à l'un des sièges de Tokyo ou d'Osaka, la rotation reste forte à l'intérieur de chaque service, en vertu de la dimension généraliste du travail valorisée dans le modèle japonais (Hayashi et Tanioka, 2013, p. 94). Les changements de poste s'effectuent tous les deux à trois ans. Ici, le poste désigne un domaine (questions d'éducation, monde artistique, santé) ou une institution particulière à couvrir (résidence du Premier ministre, ministères, etc.). Les affectations se font par décisions

hiérarchiques et interviennent à des dates fixes (en général le 1<sup>er</sup> avril, le 1<sup>er</sup> juillet, le 1<sup>er</sup> septembre et au début du mois de janvier).

« Mon parcours est assez conventionnel. Je ne sais pas si ça va vous intéresser... J'ai fait l'essentiel de ma carrière au service Société, après avoir commencé en région. J'ai aussi fait un court passage au service Économie. J'ai couvert les faits divers à Tokyo, et aussi l'agence impériale pendant quelque temps. Vous savez, on ne reste jamais longtemps au même endroit. L'entreprise part du principe qu'avoir des expériences sur des domaines divers est important pour les reporters. Je pense en effet que c'est une chance de pouvoir toucher à des domaines variés. Ça évite de se lasser. Mais d'un autre côté, j'ai toujours ressenti un petit malaise aussi. On est censé travailler un peu sur tout, mais jamais en profondeur [*hiroku asaku*, expression littéralement traduisible par « tout en largeur, sans profondeur »]. Certains arrivent à obtenir une place de journaliste spécialisé, mais ça n'est pas donné à tout le monde. Moi en tout cas, je n'ai pas réussi » (Entretien réalisé le 16 octobre 2013 avec une reporter de 55 ans, rédactrice au service Société, qui a commencé sa carrière en 1983).

- 20 Ce parcours — avec ses mobilités thématiques et géographiques, entre bureaux locaux et siège de Tokyo — est typique d'une carrière à l'*Asahi Shinbun*. Si le rattachement à un service peut durer assez longtemps, la rotation des postes se fait à l'intérieur du service, qui peut donc être vu comme un sous-marché interne. Comme le suggère l'enquête, la forte rotation peut être à l'origine de frustration en raison des difficultés à se spécialiser sur un thème.
- 21 L'enquête a permis de mettre au jour une hiérarchie entre services (Castellvi, 2018). Les journalistes jugés très prometteurs ont l'opportunité d'intégrer l'un des services les plus prestigieux du siège de Tokyo : Politique (*seijibu*), Société (*shakaibu*) ou Nouvelles internationales (*kokusai hōdōbu*). Les journalistes qui ont moins bien réussi leur première partie de carrière en région sont affectés au service Culture (*bunkabu*), Science (*kagaku iryōbu*) ou encore au secrétariat de rédaction, perdant ainsi la possibilité d'effectuer un travail de terrain, le cœur du métier. C'est ce qu'illustre le témoignage ci-dessous d'une reporter du service Science qui a commencé sa carrière en 1999.

« Dans mon cas, le fait d'avoir passé quasiment toute ma carrière au service Science m'a coupé l'accès aux positions des "gens importants" [l'expression utilisée est *erai hito*]. J'ai donc toujours regardé ça de l'extérieur. Même lorsqu'on veut devenir reporter spécialisé ou éditorialiste, il y a bien plus de places pour les spécialistes des relations internationales ou de l'économie. Il y a des places pour nous aussi, mais c'est quasiment impossible de devenir rédacteur en chef ou même d'aller au-dessus. De toute façon, ce n'est pas ce que j'aurais voulu faire, mais voilà, les chances ne sont pas les mêmes, qu'on le veuille ou non » (Carnet de terrain du 19 décembre 2014, discussion informelle).

- 22 La satisfaction de travailler en tant que rubricard pour tel ou tel service relève avant tout de considérations subjectives. Cependant, le passage par certains postes conditionne l'accès à des situations plus élevées dans la rédaction. Ce premier tournoi interne peut également entraîner une mise à distance avec les activités éditoriales du journal. Certes, l'emploi est garanti. Mais une personne mal évaluée peut être affectée à un poste qui l'éloignera du travail de terrain ou des tâches de préparation de l'information, voire à l'extérieur du pôle édition.
- 23 Comme le laisse transparaître l'extrait d'entretien ci-dessus, certains traits de la logique organisationnelle sont particulièrement défavorables aux femmes. La sociologie des médias a déjà identifié la persistance d'une segmentation à la fois verticale et

horizontale du travail journalistique (Damian-Gaillard *et al.*, 2010 ; Schoch, 2017). On la retrouve dans ce quotidien. Les femmes sont sous-représentées dans les services prestigieux qui sont la porte d'entrée vers les positions managériales, et surreprésentées dans les services ouvrant moins de possibilités de carrière ascendante (Castellvi, 2021). Ces disparités sont renforcées par les fortes attentes hiérarchiques sur le plan de la mobilité géographique, surtout au cours de la période clé des premières années de carrière en région. L'injonction à l'engagement oblige beaucoup d'entre elles à choisir entre construire une vie familiale et faire carrière « comme un homme » (dans le sens d'un investissement temporel et physique total) afin d'être évaluées positivement.

- 24 Sans remettre en cause le statut de salarié régulier dans l'entreprise, les « départs du journalisme » sont un aspect de la dimension organisationnelle des carrières. Au fur et à mesure que ces dernières progressent, les chances de pouvoir continuer en tant que reporter diminuent (Uchiyama, 2004). D'autres services servent de portes de sortie. Pour les anciens journalistes qui ont atteint un rang élevé dans la rédaction, cela peut être un poste de direction dans un service externe à la rédaction, par exemple à la tête de la maison d'édition du journal ou en tant que responsable du service en charge des activités de mécénat de l'entreprise. Le service chargé de s'occuper du ravitaillement matériel des reporters sur le terrain et l'imposante documentation interne du journal comportent des postes moins valorisés.
- 25 Le modèle japonais de carrières tel qu'on l'observe dans la presse est donc caractérisé par les traits suivants : un recrutement par concours de jeunes diplômés, majoritairement des hommes, sans formation professionnelle préalable ; un apprentissage sur le tas dans l'entreprise ; des carrières bureaucratiques marquées par la mobilité géographique et par une forte rotation entre postes, ce qui maintient la polyvalence des salariés selon un modèle généraliste ; des critères formels d'évaluation du travail ; un système de tournoi défavorable aux femmes qui fait peu à peu sortir une partie des effectifs des services prestigieux, voire de l'ensemble des activités de production éditoriale, pour les redéployer dans d'autres départements. Ces caractéristiques sont communes à de grandes entreprises d'autres secteurs. Mais des traits qui relèvent d'une logique de métier propre aux journalistes s'observent aussi.

## 2. La logique de métier

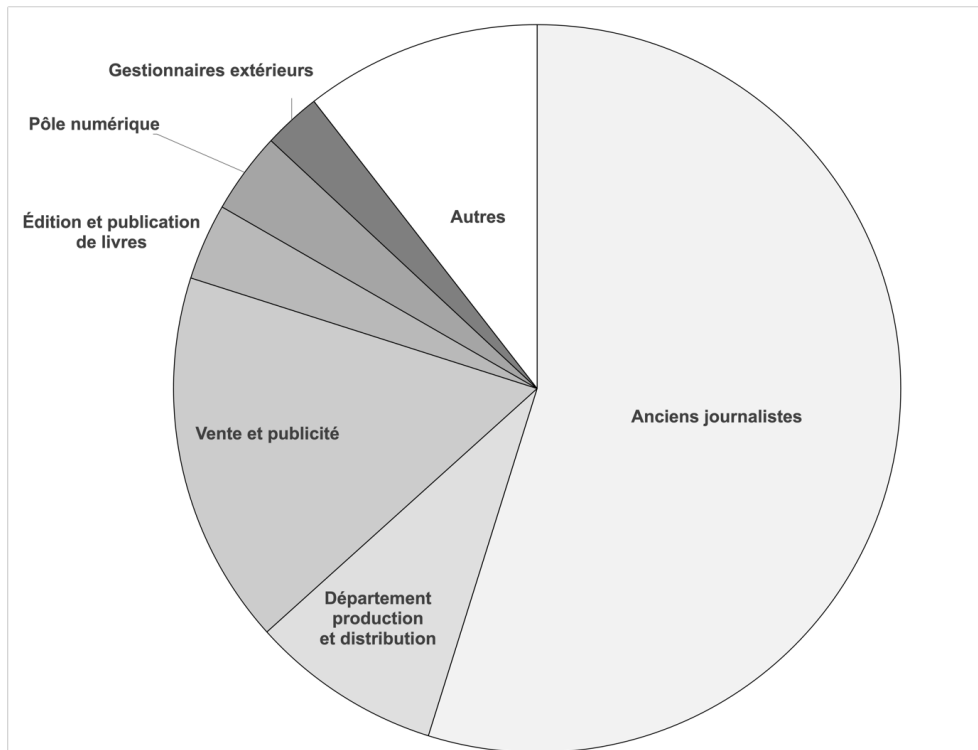
### 2.1. La position des journalistes dans l'entreprise

- 26 Officiellement, dans l'entreprise, les journalistes sont des salariés réguliers *comme les autres*. Un badge porté autour du cou permet d'identifier les personnes en fonction de leur seul statut d'emploi : réguliers (en bleu), salariés sous contrat (en orange) et salariés travaillant pour un groupe extérieur (en vert). Pourtant, l'observation laisse apparaître des formes de distinction à l'intérieur de ces catégories. Comme le rappelle Nikky Usher, l'organisation spatiale des lieux est révélatrice de la représentation du métier et des pratiques de travail (Usher, 2015). La séparation entre les activités éditoriales de l'entreprise et les autres services se fait d'abord par une répartition entre étages. Au siège de Tokyo, la taille importante du bâtiment contribue à ce que les salariés se limitent généralement à des allées et venues dans les parties où ils sont attendus. Les contenus du journal sont produits principalement entre le quatrième et le

septième étages, caractérisés par l'effervescence typique d'une rédaction. Les cris des éditeurs et des secrétaires de rédaction recouvrent parfois le bruit des téléphones, des fax, des téléviseurs branchés sur les chaînes publiques japonaise (la NHK), anglaise (la BBC) ou américaine (CNN). La salle principale est un *open space* de plusieurs centaines de mètres carrés qui occupe la majeure partie du cinquième étage, et qu'une allée centrale coupe en deux. À partir de l'ascenseur principal, le secteur de gauche concentre les espaces de travail du département Digital, une partie des bureaux du service Société et du service Économie, le service Design chargé de concevoir les infographies, le service Photographie et le service Science. Le service Sport, le service Politique, le service Informations internationales et une partie du service Société sont de l'autre côté. On y trouve également une partie du secrétariat de rédaction chargé de l'édition des pages les plus importantes du journal : pages nationales communes à toutes les éditions et pages société et économie de l'édition de Tokyo.

- 27 La régie publicitaire, le département des ventes, le pôle culturel en charge des expositions parrainées par le journal et les services fonctionnels (ressources humaines, finances, etc.) sont répartis aux autres niveaux. Entrer dans la rédaction ne nécessite pas de badge particulier, mais les autres salariés de l'entreprise n'y pénètrent que pour des missions précises, ce qui leur est parfois difficile. L'agitation lors des bouclages peut rendre délicate une simple demande administrative<sup>10</sup>. Pendant l'enquête, des membres des ressources humaines venaient parfois rendre visite au chef de service du département dans lequel je travaillais. La gêne et la peur de déranger les journalistes au travail étaient palpables : hésitations à entrer dans la salle, attente en l'absence de réponse à une première salutation. La secrétaire du service avait pour consigne de faire patienter ces visiteurs. Les tâches de conception du journal, *a fortiori* dans le service chargé de rédiger les deux éditoriaux quotidiens, étaient investies d'une forme de sacralisation à laquelle les autres services de l'entreprise devaient se soumettre. Ces interactions illustrent la supériorité symbolique des journalistes par rapport à des salariés réguliers de statut pourtant formellement équivalent.
- 28 Cet écart de position se traduit d'autres façons encore. Une personne recrutée par le concours *business* ou *technique* n'a que peu de chances de travailler un jour dans le domaine éditorial. Cette quasi-imperméabilité des parcours a des conséquences. D'abord, elle amplifie les logiques de cloisonnement entre les différents pôles et contribue à l'émergence de sous-cultures dans l'entreprise. Elle rapproche ainsi l'organisation des carrières de journalistes d'un marché du travail fermé, dans le sens où elle protège les travailleurs contre la concurrence interne entre collègues (Paradeise, 1984, p. 352). Ensuite, elle contribue à renforcer le prestige et les attributs symboliques des journalistes en tant que concepteurs du produit principal de l'entreprise. Sur ce point, la logique est tout à fait similaire à ce que l'on peut observer dans le cas de la haute fonction publique ou dans certaines grandes organisations en France, où le moyen d'entrée et les positions occupées en début de carrière sont à l'origine d'une forme de classement et engendrent aussi des inégalités de carrières (Guillaume et Pochic, 2007 ; Marry *et al.*, 2017).
- 29 Enfin, les journalistes sont en position dominante dans les parties dirigeantes de l'ensemble de l'entreprise, et notamment au sein de son conseil d'administration.

Figure 1. Origines des membres du conseil d'administration de l'entreprise en 2019



- 30 Sur les 27 membres du conseil d'administration de l'*Asahi Shinbun* en 2018, plus de la moitié étaient d'anciens reporters ayant fait l'ensemble de leur carrière dans l'entreprise<sup>11</sup>. La présence majoritaire des journalistes dans les conseils d'administration des entreprises de presse est une caractéristique des journaux japonais (Hatao, 2018). En 2019, les présidents des grands groupes de presse nationaux étaient tous d'anciens reporters. Tout cela donne aux personnes issues du pôle éditorial une place prépondérante dans le processus décisionnel portant sur les questions économiques de l'organisation, au-delà de leurs prérogatives dans le domaine de la production d'information.
- 31 L'existence d'une hiérarchie entre services avec une domination de ce qui constitue le cœur de l'activité (ici, la production de l'information) n'est certes pas propre à la presse. Mais les frontières physiques et symboliques qui séparent les reporters des autres activités dans l'entreprise instituent bien une logique de métier.

## 2.2. Socialisation et solidarité professionnelle

- 32 Selon Claude Dubar, « la socialisation est un processus de construction, déconstruction et reconstruction d'identités liées aux diverses sphères d'activité que chacun rencontre au cours de sa vie » (Dubar, 2002, p. 10). Dans le cas qui nous intéresse, l'absence d'écoles professionnelles ou d'autres lieux de socialisation au journalisme avant le premier emploi fait de la socialisation d'entreprise le principal levier de la construction de l'identité de métier. Comme nous l'avons vu, les premiers formateurs sont les journalistes entrés dans l'entreprise plusieurs années auparavant. Pourtant, en début de carrière, lors de l'apprentissage en région, les collègues travaillant pour des médias rivaux jouent aussi un rôle socialisateur.

33 Lors de leur premier poste dans un bureau local, les nouvelles recrues passent une grande partie de leur temps à l'extérieur. Parmi les lieux réguliers de travail, les clubs de presse (*kisha kurabu*) sont essentiels. Ce sont des regroupements officiels de journalistes de différents journaux en charge de la couverture d'une même source institutionnelle — mairie, préfecture, commissariat de police, lieu culturel ou grande entreprise (Castellvi, 2019). Les journalistes chargés des affaires criminelles ou de la politique locale passent la plus grande partie de leurs journées dans ces clubs. Un reporter travaillant depuis deux ans dans le journal et en poste dans un bureau local du nord du pays décrit ainsi les rapports interpersonnels au début de sa carrière :

« Lorsqu'on est dans un bureau en région, on n'est jamais beaucoup à avoir commencé en même temps. Surtout en début de carrière. Les gens qui sont autour de nous au début, ce sont des supérieurs (*jōshi*) à qui nous devons montrer qu'on est capables de faire le boulot. Ça n'empêche pas de bien pouvoir s'entendre avec eux, mais comment dire... on ne peut pas toujours discuter de tout. Dans les clubs de presse, il y a toujours des jeunes qui viennent de commencer leur carrière dans d'autres journaux, ou à la chaîne télévisée NHK. Ce sont des rivaux, mais ils connaissent aussi les mêmes épreuves, les mêmes difficultés à apprendre le travail. C'est souvent avec les reporters en première ou en deuxième année du club que l'on couvre nos premières affaires, que l'on va boire des verres et que l'on partage de bons moments » (Carnet de terrain du 22 août 2017, discussion avec un reporter de 39 ans entré dans l'entreprise en 2000 et actuellement en poste dans le nord du pays).

34 Les collègues d'autres médias sont certes des rivaux dans la course aux *scoops*, mais les heures passées ensemble dans le club et les moments plus informels autour d'un verre la nuit permettent la construction de solidarités et d'une culture commune. L'importance de la fréquentation de ces journalistes d'autres entreprises s'observe au cœur même de l'apprentissage concret du travail, comme l'explique un journaliste confirmé.

« Les aînés des journaux régionaux peuvent être d'une aide précieuse quand on commence. On arrive dans une région dont on ne connaît rien. Les reporters de la presse locale sont souvent des gens du coin. Ils couvrent la même zone pendant des années et disposent donc de sources auxquelles un tout jeune reporter n'a évidemment pas accès. Certains d'entre eux filent parfois des coups de pouce aux novices. Lorsque j'ai commencé ma carrière à Fukui, j'ai moi-même reçu de l'aide grâce aux précieux conseils des collègues de la presse locale sur les personnes à qui je pourrais poser des questions sur mes enquêtes. C'était nécessaire, car je venais d'arriver dans une région que je ne connaissais absolument pas » (Entretien du 12 septembre 2012 avec un reporter de la presse nationale âgé de 35 ans, rattaché au club de la mairie de Kobe, qui a commencé sa carrière en 2002).

35 L'extrait ci-dessus fait explicitement référence à la fonction formatrice que peuvent remplir certains reporters de la presse locale auprès des plus jeunes. Ces derniers sont moins soumis à la forte concurrence du début des carrières dans les médias nationaux et sont plus en mesure de prodiguer des conseils sur l'écriture d'un papier, sur le bon angle à adopter ou sur les meilleures personnes à interroger dans le cadre d'une enquête. Lors d'une observation en région, un jeune journaliste accrédité au club de presse de la mairie locale m'expliquait ce qui faisait la différence entre son travail et celui du service des relations publiques de la mairie. Pour lui, il s'agissait avant tout de savoir quelle nouvelle méritait d'être publiée dans le journal parmi tous les rapports que les fonctionnaires lui fournissaient chaque jour<sup>12</sup>. L'apprentissage de cette dimension précise du travail contribue au développement chez ce reporter d'un sentiment d'appartenance au groupe professionnel chargé d'accomplir une tâche le

distinguant d'un autre groupe, en l'occurrence celui des personnes chargées de la communication.

- 36 Ces clubs pallient donc dans une certaine mesure l'absence d'écoles professionnelles, permettant aux journalistes novices de construire leur identité sans se limiter à la socialisation d'entreprise (Yamakoshi, 2019). Les expériences sont transmises d'aînés à cadets en s'affranchissant des frontières entre entreprises rivales.

### 2.3. La dimension informelle de l'évaluation du travail

- 37 Nous avons vu plus haut que le département des ressources humaines avait recours à des grilles d'évaluation qui établissent explicitement les critères sur lesquels sont notés individuellement les journalistes. Une observation plus fine montre qu'en réalité, les ressources humaines n'ont qu'une influence limitée sur l'évaluation individuelle des reporters. Dans la pratique, celle-ci est une prérogative des journalistes. Or l'évaluation par les pairs est un marqueur fort d'une logique de métier (Piotet, 2009, p. 125).

- 38 Les chefs de service ont normalement pour fonction de communiquer sur leurs effectifs avec le haut de la hiérarchie. Mais sur le terrain, l'évaluation des reporters au travail est une tâche qui revient surtout aux éditeurs adjoints, dont les tâches principales sont la relecture des articles et la distribution du travail dans une équipe. Ce poste est généralement atteint après au moins quinze années d'exercice en tant que reporter. Les femmes ne sont que 9 % à atteindre cette position, selon une enquête réalisée en 2019 par la Japan Newspaper Publishers & Editors Association. Voici comment un ancien journaliste devenu chef d'un bureau en région nous décrit la place des éditeurs adjoints dans le travail d'évaluation.

« Eh bien, étant donné que c'est la première fois que j'occupe ce poste... Je n'ai jamais vraiment fait de management, mais... depuis que je suis arrivé ici, j'ai pris conscience du rôle que joue le *desk* [surnom de l'éditeur adjoint]. Il lit les papiers des journalistes, il parle avec eux au téléphone, il sait comment ils travaillent. Nous, en tant que chefs de bureau, on ne voit que l'article déjà terminé. Normalement, on ne sait pas comment il a été rédigé. Mais le *desk*, lui, a suivi tout le processus. Donc, nous demandons au *desk* son avis sur les journalistes avec qui il travaille. "Lui, il est comment ?". Le *desk* nous donne son ressenti sur la personne » (Entretien réalisé le 11 septembre 2012 avec un chef de bureau général local âgé de 55 ans qui a commencé sa carrière dans l'entreprise en 1981).

- 39 Les relations entre reporters et éditeurs adjoints vont bien au-delà de la simple subordination : ils partagent expériences, conseils et frustrations. Les nombreuses observations de scènes de travail, au sein de la rédaction ou à l'occasion d'une enquête ou d'un reportage, m'ont aidé à saisir ce type de relations privilégiées. Ainsi, pendant une observation lors du suivi d'un reporter en déplacement pour la couverture de la conférence de presse d'un homme politique local, l'enquêté avait passé une dizaine d'appels téléphoniques à son *desk* afin de lui faire part des moindres informations dont il disposait. Le but était de recevoir des conseils concernant les points sur lesquels il devait se focaliser dans son papier.
- 40 Un autre indice de la distance que les journalistes entretiennent avec le formalisme des ressources humaines peut être observé au travers des critiques formulées à l'encontre du système de notation par les personnes chargées de l'évaluation.

« Ces grilles donnent des repères. Elles peuvent aider lorsqu'un supérieur doit évaluer un subalterne. Mais en tant que journaliste, je ne suis pas sûr qu'on ait



vraiment besoin de ça. Par exemple, pour les évaluations ou quand on a besoin d'un nouveau membre dans le service, mon réflexe, c'est plutôt de faire une recherche dans la base de données des articles. Je regarde ce que le journaliste a écrit, quelles sources il a utilisées. Après ça, je demande à son chef de service ce qu'il pense de lui. En plus, les notes ne reflètent pas toujours la réalité. Il suffit qu'un reporter s'entende mal avec son supérieur, et sa note diminue. Quand quelqu'un écrit de bons papiers, ça met la puce à l'oreille. Il faut discuter un peu avec ses collègues pour en savoir plus » (Entretien réalisé le 28 novembre 2013 avec un éditeur adjoint au service Société, âgé de 43 ans, qui a commencé sa carrière en 1993. Il occupe une position de conseil auprès du chef de service).

- 41 Dans les faits, les journalistes accordent une place centrale au jugement des pairs. En interne, les réputations se font aussi sur la base d'un regard critique sur la qualité des articles rédigés, ou encore sur le rôle joué dans l'obtention d'une information exclusive. Les ressources humaines ont avant tout un rôle de validation de décisions prises par le monde éditorial. Au quotidien, ce sont les journalistes qui observent et jugent les autres journalistes.
- 42 Françoise Piotet rappelle que le métier est « un moyen subtil de hiérarchisation des emplois et de segmentation du travail » (Piotet, 2002, p. 7). L'enquête nous permet effectivement de l'observer de diverses manières : dans l'organisation matérielle de l'espace, à travers la socialisation professionnelle auprès de collègues d'autres entreprises ou encore par l'évaluation du travail où le jugement des pairs ne suit pas complètement les critères provenant des services des ressources humaines. Or, nous allons maintenant voir que la logique de métier tend à se renforcer.

### 3. Les indices d'un renforcement de la logique de métier

- 43 Alors que des travaux récents montrent comment les organisations peuvent être à l'origine de l'émergence d'un métier (Coutant, 2018) ou constituer un contexte propice à un processus de professionnalisation (Evetts, 2011 ; Muzio *et al.*, 2011), nous allons nous intéresser à la façon dont deux transformations récentes d'origine managériale produisent des effets sur l'équilibre entre logiques organisationnelle et de métier. Nous nous intéresserons successivement aux changements dans les pratiques de recrutement puis à la généralisation de la signature individuelle des journalistes dans les pages de certains journaux : chacune de ces innovations pensées à des fins économiques a pour conséquence non voulue de renforcer l'identité de métier en modifiant le déroulement des carrières des journalistes.

#### 3.1. Les effets de la crise de la presse sur les recrutements et la mobilité professionnelle entre les entreprises

- 44 Dans la logique organisationnelle, les carrières de reporters se confondent avec les carrières internes aux entreprises. Les sociologues et économistes du travail japonais ont depuis longtemps identifié les différents éléments du modèle en vigueur qui limitent le développement de la mobilité externe dans un même groupe professionnel (Hara *et al.*, 2018) : l'incompatibilité des systèmes de rémunération basés sur l'ancienneté (Fujimoto, 2005), ainsi que le haut niveau d'incertitude et le manque



d'information des salariés sur le déroulement des carrières dans une autre entreprise par rapport à la sécurité offerte par les carrières internes (Watanabe, 2014).

- 45 Dans le cas du journalisme, la mobilité entre rédactions est ancienne, mais elle est longtemps restée très minoritaire (Kimura, 2003). La seule enquête statistique disponible nous apprend qu'en 1973, moins d'un quart des reporters de la presse écrite (quotidiens et agences de presse) avaient l'expérience d'une mobilité professionnelle au cours de leur carrière (Japan Newspaper Publishers & Editors Association, 1973). Toutefois, pour les raisons que nous avons explicitées au début de cet article, le contexte actuel n'est plus celui des années 1970 où la presse quotidienne était en croissance constante. L'enquête montre que les difficultés économiques du secteur contribuent aujourd'hui à rendre plus courants les recrutements de reporters déjà formés lors d'une première partie de carrière dans un autre journal. Dans ce contexte de diminution des revenus des entreprises de presse, la question du coût qu'engendre la formation interne est souvent évoquée. L'*Asahi Shinbun* est un exemple représentatif de cette tendance. Entre 2000 et 2018, le quotidien est passé d'un tirage pour son édition du matin de plus de 8 millions d'exemplaires à 5,5 millions, soit une perte de recettes de plus d'un quart. La cheffe d'un bureau local dans le nord du pays explique les effets de la réduction du budget sur la formation des jeunes journalistes.

« Je pense qu'à l'époque où j'ai appris le travail [à la fin des années 1980], l'apprentissage sur le tas était un moyen efficace pour comprendre ce que c'est qu'être reporter. Le concept est le même aujourd'hui, mais les jeunes ne sont plus dans les mêmes conditions. Quand j'ai commencé, on restait au moins deux ans au même endroit. Maintenant, c'est une année maximum pour les débutants. Mais surtout, pour nous les aînés, on n'a pas le temps ni les moyens humains pour s'occuper suffisamment d'eux. Vous pouvez le voir ici aussi. Les effectifs du bureau diminuent et les reporters de trente et quarante ans sont majoritairement à Tokyo ou à Osaka. Du coup, je me retrouve à devoir demander à des vétérans qui ne sont plus toujours motivés, et ont du mal à supporter les transformations du métier liées à la digitalisation, d'aider les plus jeunes pour qui utiliser Twitter pour le travail va de soi » (Entretien réalisé le 22 août 2017 avec une cheffe de bureau local entrée dans l'entreprise en 1987 et âgée de 53 ans).

- 46 La baisse généralisée des moyens de l'entreprise se répercute sur l'organisation des effectifs. La tendance est à la diminution des bureaux régionaux et à la concentration des moyens humains dans les grandes rédactions des cœurs urbains (Hatao, 2018). Le rééquilibrage des effectifs dans les grandes villes au détriment des bureaux régionaux a des conséquences sur le système traditionnel de formation sur le tas des nouvelles recrues, leurs aînés n'étant plus suffisamment nombreux pour remplir leur mission de formation.
- 47 À aucun moment de l'enquête, le recours à des formations externes comme des écoles professionnelles n'a été évoqué comme solution. En revanche, les journalistes expérimentés pour lesquels l'entreprise n'aura pas (ou moins) à investir dans la formation sont aujourd'hui vus comme une solution possible pour baisser le coût de la formation. La volonté de l'entreprise d'élargir le recrutement à des journalistes qui ont débuté leur carrière ailleurs se traduit par des annonces de recrutements à destination de travailleurs expérimentés. La page de recrutement de l'*Asahi Shinbun* révèle qu'un concours d'entrée à destination des « travailleurs expérimentés » est organisé chaque année durant l'automne, indépendamment de celui des jeunes diplômés. On peut notamment y lire :

« Nous accueillons majoritairement des personnes ayant une expérience dans le journalisme (*kisha keiken*). Par ailleurs, les personnes provenant d'autres domaines, d'autres entreprises, d'une administration ou d'organisations, ou disposant d'une spécialité, peuvent également postuler » (<https://www.asahishimbun-saiyou.com/information/career>, page consultée le 2 décembre 2020).

48 Ce qui retient notre attention, c'est aussi la mention explicite de l'intérêt de l'entreprise pour les personnes ayant déjà une expérience de reporter. Par ailleurs, à la différence du concours d'entrée à destination des diplômés de l'université, ce système de recrutement indépendant a pour spécificité de permettre l'arrivée de reporters à tout moment de l'année. Les pages de recrutement des autres quotidiens japonais<sup>13</sup> montrent que tous ont mis en place des dispositifs permettant le recrutement de salariés expérimentés, notamment journalistes. La mobilité professionnelle existait déjà de manière marginale dans la presse, mais le développement au cours des dernières années de ces pages de recrutement atteste d'une institutionnalisation de cette pratique.

49 Le deuxième élément de contexte à prendre en compte est lié au fort déclin de la population du Japon depuis le milieu des années 2000. Cette diminution de la future main-d'œuvre disponible durcit la compétition entre les grandes entreprises de différents secteurs, qui se disputent les futurs diplômés de l'université lors des sessions de recrutements groupés (Matsumoto, 2017). Or cette compétition est défavorable au secteur de la presse écrite, que les évolutions économiques incertaines rendent peu attractif. La présence plus importante des femmes aux concours de recrutement aujourd'hui que dans les années 1990 ne semble pas changer la situation. À l'*Asahi Shinbun*, pourtant l'un des plus prestigieux journaux du pays, les candidatures au concours d'entrée sont passées de plus de 8 000 au début des années 2000 à moins de 2 000 en 2014, soit quatre fois moins (Castellvi, 2018).

« L'entreprise n'a jamais été réfractaire aux recrutements de journalistes qui ont commencé leur carrière ailleurs. C'est le cas de beaucoup de mes collègues et certains ont même atteint des positions élevées par la suite. De ce point de vue, on se distingue sans doute d'autres entreprises de presse plus traditionnelles. Mais la conscience de l'intérêt à promouvoir ce type de recrutement est différente aujourd'hui. Comme vous le savez, la presse intéresse moins les jeunes. Les chargés de recrutement sont parfois tentés de faire venir des gens qui connaissent déjà le métier, parce qu'on sait qu'ils ne vont pas partir au bout de quelques mois. L'entreprise essaie de se montrer plus accueillante pour ces profils. Mais on n'en est pas à abandonner le recrutement des diplômés de l'université. Ça reste la priorité. Disons qu'on cherche plutôt à se prémunir de la crise en diversifiant nos recrutements » (Entretien réalisé le 16 août 2017 avec un reporter devenu manager chargé des ressources humaines du journal. Il a commencé sa carrière en 1991 et est âgé de 49 ans).

50 Comme le suggère cet enquêté, il serait pour le moment exagéré de parler de remplacement du système de recrutement par concours par le recrutement massif de journalistes expérimentés. Notre hypothèse est plutôt celle d'une diversification des profils qui donne une plus grande importance aux personnes déjà formées par une autre entreprise. Aussi la carrière et l'identité ne sont-elles plus associées exclusivement à l'entreprise, mais davantage au métier.

### 3.2. La généralisation de la signature individuelle des journalistes

51 La signature est un des artefacts clés des professions de l'écrit (Fraenkel, 2008). Dans l'entreprise, elle constitue une marque identitaire majeure dans le sens où elle constitue une forme de reconnaissance dont seuls les journalistes bénéficient. Dans la plupart des journaux japonais, la signature individuelle des reporters est encore aujourd'hui limitée aux reportages des correspondants étrangers ou aux analyses de fond de reporters spécialisés (Castellvi, 2017). Deux raisons principales expliquent la place que tient toujours l'anonymat des articles. La première est la dimension collective du travail. L'importance des effectifs évoquée précédemment et la division du travail poussée qui en découle rendent difficile la mise en avant du travail individuel (Hara, 1997). La deuxième est le travail d'investigation des journalistes accrédités aux *clubs de presse*, dont nous avons parlé plus haut. L'anonymat de l'article est censé rendre plus difficile l'identification d'une source et donc la protéger, tout en protégeant aussi le journaliste auteur (Murata, 1997).

52 Pourtant, suivant une initiative lancée par quelques quotidiens locaux et nationaux au tournant des années 1990 et 2000, l'*Asahi Shinbun* a pour particularité d'avoir instauré la signature systématique de ses articles en 2005. Ce revirement après plus d'un demi-siècle d'anonymat de principe s'explique par deux grands mouvements. Le premier est la recherche de nouveaux débouchés pour compenser la baisse de la diffusion du journal papier. Voici ce qu'un journaliste nous expliquait des réflexions internes à la rédaction avant l'adoption de la signature.

« C'est quelque chose que tout le monde avait en tête depuis un moment et qui continue aujourd'hui, le danger qui court sur la presse pour le futur. À cette époque, tout le monde s'inquiétait déjà pour l'avenir de la presse. On savait que les choses n'allaient pas être roses pour nous, et que le jour où l'on perdrait tous nos jobs arriverait peut-être. La signature, c'est quelque chose qui est arrivé à peu près à cette époque-là aussi. Comment faire en sorte d'arrêter l'hémorragie de lecteurs ? Comment les intéresser ? Comment renouveler le journal en tant que média ? Le concept, à l'époque, c'était de donner un visage au journal. Il y a eu une prise de conscience que l'image du journal fabriqué par une organisation n'était pas très positive. Faire ressortir les visages, c'était un moyen de changer ça. Il fallait faire en sorte de fidéliser le lecteur à des noms. Que les gens se disent "tiens, c'est un article écrit par Untel", "il est écrit plutôt bien celui-là". Pour fidéliser le lecteur de cette façon, on s'est dit qu'il fallait fabriquer des noms, des stars qui pourraient représenter l'entreprise » (Entretien réalisé le 11 juin 2015 avec un éditeur adjoint de 51 ans qui a commencé sa carrière en 1989).

53 Pour la direction du journal, mettre en avant les journalistes constitue avant tout une technique d'accroche pour fidéliser le lectorat. Entre 2005 et 2015, le nombre d'articles signés est passé de 20 % à plus de 85 % (Castellvi, 2017, p. 60).

54 Avoir pu signer individuellement des articles a eu des effets sur la carrière de plusieurs journalistes rencontrés pendant l'enquête. Ces effets peuvent se voir en interne, comme l'atteste un éditeur interrogé sur le sujet :

« Est-ce que les articles publiés par les jeunes journalistes en région sont déterminants sur leur carrière ?

— Bien sûr. Enfin, on ne met pas une note spécifique parce qu'untel a écrit un papier à telle page, etc. C'est impossible de calculer comme ça. Mais les chefs de service qui guettent les nouveaux éléments, eux, lisent les pages et voient ce qui s'écrit. Forcément, le fait qu'un article soit signé marque plus que s'il est anonyme »

(Entretien réalisé le 10 juillet 2015 avec un éditeur de 53 ans en poste au comité éditorial du journal et qui a commencé sa carrière à la fin des années 1980).

- 55 La signature permet aux millions de lecteurs quotidiens de savoir qui se trouve derrière les articles lus. Mais en rendant visibles les personnes qui signent, elle contribue aussi à reléguer au second plan toutes les autres personnes qui contribuent au fonctionnement du journal, y compris dans le service éditorial. La différence entre les journalistes-rédacteurs et les secrétaires de rédaction, par exemple, se renforce et peut engendrer des frustrations.

« Avant la généralisation de la signature, il n'y avait que les stars de la rédaction et les correspondants à l'étranger qui avaient ce droit. Dans le fond, je trouve ça plutôt bien que la pratique s'élargisse à tous, surtout aux plus jeunes. Mais à l'époque, j'ai pris la parole pour dire "dans ce cas, pourquoi les secrétaires de rédaction ne pourraient-ils pas signer aussi la page qu'ils ont éditée ?". Ça n'a rien donné à l'époque, mais je sais qu'il y a toujours des débats » (Entretien réalisé le 3 mars 2016 avec un secrétaire de rédaction âgé de 51 ans, entré dans l'entreprise en 1990).

- 56 Ces propos illustrent la désapprobation du déséquilibre de visibilité induit par la signature. Leur auteur n'est pas hostile à l'élargissement de la signature en soi, mais au fait que seuls les reporters rédacteurs en bénéficient. Ce souci relatif à l'émergence de nouvelles inégalités est partagé par des reporters pour qui la logique d'anonymat reste plus légitime dans le cadre de carrières en entreprise. Ces réactions rendent évident le fait que la signature contribue à modifier l'équilibre entre logique organisationnelle et logique de métier, en donnant aux journalistes un nouvel attribut dont ne bénéficient pas les autres salariés de l'entreprise.
- 57 La signature a aussi pour effet de rendre visible le travail des journalistes, y compris aux yeux des pairs travaillant dans d'autres rédactions. C'est en partie par elle que se construit le « capital réputationnel » (Menger, 2002) d'une personne au-delà de l'entreprise qui l'emploie. En ce qu'elle atteste des capacités individuelles d'un reporter et limite ainsi l'incertitude sur la qualité supposée de ses articles, on peut parler de la signature comme d'un « dispositif de confiance », au sens qu'en donne Lucien Karpik (1996).
- 58 Dans un autre travail, nous avons montré comment certains reporters utilisent leur visibilité individuelle dans des projets de mobilité inter-entreprises (Castellvi, 2017, p. 70-74). Nous avons plus précisément présenté deux types d'utilisations stratégiques de la signature. Dans la première, elle constitue un moyen de se faire connaître, avec l'objectif de passer de la presse locale à la presse nationale. Dans la seconde, la signature est une protection pour un reporter travaillant déjà dans un quotidien prestigieux (en l'occurrence, l'*Asahi Shinbun*), qui craint d'être poussé dehors malgré son statut d'emploi. Ces cas témoignent de l'émergence de comportements individuels qui relèvent bien d'une logique de métier, non plus interne, mais bien décontextualisée de l'entreprise.
- 59 Les effets de la signature vont au-delà de l'entreprise qui emploie. Dans son analyse de l'introduction de la signature dans les quotidiens américains et britanniques au cours du XX<sup>e</sup> siècle, Zvi Reich explique que « la visibilité individuelle des reporters a eu pour conséquence de briser le monopole sur la réputation de leurs journalistes que possédaient les entreprises de presse tant que les articles restaient anonymes » (Reich, 2010, p. 708). Le contexte de marché de pays de culture libérale tel qu'il s'observe aux États-Unis et au Royaume-Uni est certes propice à ce genre de développement. Toutefois, tenant compte du contexte de crise économique et de diversification des

recrutements évoqués plus haut, la signature individuelle prend une tout autre dimension dans le cas japonais.

- 60 La signature ne trouve pas son origine dans une revendication forte des reporters sur le terrain, mais plutôt dans la volonté de la direction de fidéliser de nouveaux lecteurs. De même, le recours aux reporters expérimentés et la généralisation d'une mobilité externe moins marginale qu'elle ne l'était auparavant s'expliquent plus par un besoin managérial que par une plus grande émancipation des journalistes par rapport à leurs employeurs. On ne peut donc pas considérer directement ces changements comme faisant partie d'une stratégie de construction de métier clairement portée par la direction de l'entreprise comme celle identifiée dans les travaux d'Hadrien Coutant (2018). Pourtant, ces deux innovations ont bien l'une et l'autre des effets sur la logique de métier. Elles donnent d'abord aux journalistes des éléments de reconnaissance propres qui contribuent à les différencier de plus en plus des autres salariés de l'entreprise. De plus, elles conduisent à la construction d'un capital réputationnel individuel détaché de l'entreprise à laquelle le salarié appartient, mais qui n'est pas sans rapport avec la logique de métier, si l'on reprend la définition de Françoise Piotet : « avoir un métier [...], c'est être détenteur d'un patrimoine dont on pense, à tort ou à raison, qu'il a une valeur sur le marché du travail qui transcende l'entreprise » (Piotet, 2002, p. 4). Il serait encore exagéré de parler d'un véritable marché externe du travail des journalistes, mais la signature et les évolutions des pratiques de recrutement sont des signes potentiellement précurseurs d'un tel marché. Et, ce qui est plus important pour notre thèse, elles renforcent la logique de métier par rapport à la logique d'organisation.

## 4. Conclusion

- 61 Nous avons vu que l'activité journalistique dans la presse quotidienne japonaise est structurée autour d'une logique organisationnelle forte, mais qui n'empêche pas la coexistence d'une logique de métier propre aux journalistes. Au regard des travaux portant sur l'articulation entre dynamiques de professionnalisation et injonctions managériales dans les grandes organisations, une perspective diachronique fait ressortir l'originalité de la presse japonaise, qui tient à deux constats.
- 62 Tout d'abord, les changements décrits dans l'article sont à l'origine d'un renforcement de la logique de métier : distinction de plus en plus visible entre journalistes perçus comme centraux et autres salariés, plus périphériques ; construction de capitaux réputationnels associés à l'excellence dans l'exercice du métier ; développement de la mobilité extérieure, même si elle reste plus faible que dans d'autres pays. Nous sommes donc en présence d'un cas qui, à la différence des travaux identifiant les menaces managériales sur l'autonomie professionnelle (Freidson, 2001 ; Bezes *et al.*, 2011), donne à voir un affaiblissement de l'organisation et de sa capacité structurante. Ensuite, cette étude s'inscrit parmi des travaux récents s'intéressant à la manière dont l'organisation contribue à la professionnalisation ou à l'émergence de nouveaux métiers (Muzio *et al.*, 2011 ; Coutant, 2018) en présentant une situation où le renforcement de la logique de métier est le résultat de décisions prises par la direction d'une entreprise. Elle s'en distingue aussi par le fait qu'il ne s'agit pas véritablement d'une stratégie ou d'un projet professionnel à l'initiative des journalistes ou des managers, mais plutôt des

conséquences de décisions censées répondre à des problèmes extérieurs (renouvellement du lectorat, recherche de main-d'œuvre).

- 63 Si le renforcement de la logique de métier est bien lancé, il subsiste des incertitudes sur la manière dont les journalistes japonais vont s'emparer de ces nouvelles possibilités. Dans une société où la grande firme a historiquement joué un rôle clé dans le compromis social (Sugita, 2006 ; Lechevalier, 2011), la question des nouvelles formes d'organisation du travail dans des activités particulières comme le journalisme reste ouverte.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Aoki, M., 1990, « Toward an Economic Model of Japanese Firm », *Journal of Economic Literature*, vol. 28, n° 1, p. 1-27.
- Bezes, P., Demazière, D., Le Bianic, T., Paradeise, C., Normand, R., Benamouzig, D., Pierru, F., Evetts, J., 2011, « New Public Management et professions dans l'État : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? », *Sociologie du travail*, vol. 53, n° 3, p. 293-348.
- Bidet, A., 2001, « Le travail et l'économie, pour un regard anthropologique », *Sociologie du travail*, vol. 43, n° 2, p. 215-234.
- Castellvi, C., 2017, « Signer pour survivre ? La signature du journaliste au cœur des transformations de la presse japonaise », *Terrains & travaux*, n° 30, p. 55-77.
- Castellvi, C., 2018, « Le journaliste et son entreprise au Japon. Étude sociologique du travail et des carrières dans un modèle professionnel en mutation », Thèse de sociologie, EHESS, Paris.
- Castellvi, C., 2019, « Les Clubs de presse au Japon. Le journaliste, l'entreprise et ses sources », *Sur le journalisme*, vol. 8, n° 2, p. 124-137.
- Castellvi, C., 2021 (à paraître), « La féminisation des rédactions dans la presse quotidienne japonaise », in Bardy, Y., Cherrier, P., Peloux, G. (dir.), *Japon pluriel 13*, Éditions Picquier, Arles.
- Coutant, H., 2018, « L'ambivalence du "métier". Métier de l'organisation contre métier de l'ingénieur dans une entreprise aéronautique », *Sociologie du travail*, vol. 60, n° 4, en ligne : <https://journals.openedition.org/sdt/8118>.
- Damian-Gaillard, B., Frisque, S., Saitta, E. (dir.), 2010, *Le journalisme au féminin. Assignations, inventions, stratégies*, Presses Universitaires de Rennes, Rennes.
- Dore, R., 1973, *British Factory, Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*, University of California Press, Berkeley.
- Dubar, C., 2002, *La Socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, Paris.
- Evetts, J., 2011, « A new professionalism? Challenges and opportunities », *Current Sociology*, vol. 59, n° 4, p. 406-422.

- Fraenkel, B., 2008, « La signature : du signe à l'acte », *Sociétés & Représentations*, vol. 25, n° 1, p. 13-23.
- Freidson, E., 2001, *Professionalism, The Third Logic*, University of Chicago Press, Chicago.
- Fujimoto, M., 2005, *Senmonshoku no tenshoku kōzō* [Les structures de la mobilité dans les professions spécialisées], Bunshindō, Tokyo.
- Guillaume, C., Pochic, S., 2007, « La fabrication organisationnelle des dirigeants : Un regard sur le plafond de verre », *Travail, genre et sociétés*, n° 17, p. 79-103.
- Hara, T., 1997, *Jānarizumu no shisō* [La pensée du journalisme], Iwanami shoten, Tokyo.
- Hara, H., Fukamachi, T., Y., Yūgami, K., 2018, « Shokugyō to rōdō shijō » [Professions et marché du travail], *Nihon rōdō kenkyū zasshi*, n° 698, p. 2-4.
- Hatao, K., 2018, *Shinbunsha hōkai* [L'effondrement des entreprises de presse], Shinchōsha, Tokyo.
- Hayashi, K., 2018, « The Culture of the Print Newspaper: The Decline of the Japanese Mass Press », in Darling-Wolf, F. (dir.), *Routledge Handbook of Japanese Media*, Routledge, London, p. 259-273.
- Hayashi, K., Tanioka, R. (dir), 2013, *Terebi hōdōshoku no wāku raifu unbaransu* [Déséquilibre vie professionnelle/vie privée dans les métiers de l'information télévisuelle], Ōtsuki shoten, Tokyo.
- Imai, J., 2011, *The Transformation of Japanese Employment Relations: Reform Without Labor*, Palgrave Macmillan, London.
- Japan Newspaper Publishers & Editors Association (The), 1973, « Gendai no shinbun kisha ishiki [Ce que pensent les reporters d'aujourd'hui] », *Shinbun Kenkyū*, n° 267, p. 56-99.
- Karpik, L., 1996, « Dispositifs de confiance et engagements crédibles », *Sociologie du travail*, vol. 38, n° 4, p. 527-550.
- Kimura, K., 2003, « Tenshokugimi kara mita shokugyōkan to jānarisuto kyōiku [Appartenance professionnelle et formation des journalistes vues par les "changeurs d'entreprises"] », in Hanada, T., Hiroi, O. (dir.), *Ronsō - ima jānarisuto kyōiku* [Débat - la formation des journalistes, maintenant], Tokyo daigaku shuppankai, Tokyo, p. 271-292.
- Kingston, J. (dir.), 2016, *Press Freedom in Contemporary Japan*, Routledge, London.
- Koike, K., 1991, « Le Développement professionnel des "cols blancs" diplômés d'université », *Sociologie du travail*, vol. 33, n° 1, p. 68-82.
- Koike, K., 1992 *Shigoto no keizai gaku* [L'économie du travail], Nihon Keizai shinbunsha Shuppan, Tokyo.
- Le Cam, F., 2015, « Photographs of newsrooms: From the printing house to open space offices. Analyzing the transformation of workspaces and information production », *Journalism*, vol. 16, n° 1, p. 134-152.
- Lechevalier, S., 2011, *La grande transformation du capitalisme japonais*, Presses de Sciences Po, Paris.
- Linhart, D., 2015, *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Érès, Toulouse.
- Matsumoto, S., 2017, « Recruitment and Hiring in Japan », *Japan Labor Issues*, vol. 1, n° 2, p. 26-31.
- Marry, C., Bereni, L., Jacquemart, A., Pochic, S., Revillard, A., 2017, *Le plafond de verre et l'État. La construction des inégalités de genre dans la fonction publique*, Armand Colin, Paris.
- Maurice, M. (dir.), 1991, « Japon. Nouveaux défis », *Sociologie du travail*, vol. 33, n° 1, p. 1-216.

- Maurice, M., 1993, « La formation professionnelle en France, en Allemagne et au Japon : Trois types de relations entre l'école et l'entreprise », *Entreprises et histoire*, vol. 3, n° 1, p. 47-59.
- Menger, P.M., 2002, *Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphoses du capitalisme*, Le Seuil, Paris.
- Murata, K., 1997, « Shomei kiji ha dokomade kanōka – Mainichi shinbun no “tayōka” ichinen wo kōsatsu suru [Jusqu'ou la signature des articles est-elle possible ? Réflexions sur un an de “diversification” au Mainichi shinbun] », *Asahi sōken ripōto*, n° 126, p. 61-79.
- Muzio, D., Hodgson, D., Faulconbridge J., Beaverstock, J., Hall, S., 2011, « Towards corporate professionalization: The case of project management, management consultancy and executive search », *Current Sociology*, vol. 59, n° 4, p. 443-464.
- Nohara, H., 1999, « L'analyse sociétale des rapports entre les activités féminines et masculines. Comparaison France-Japon », *Revue française de sociologie*, vol. 40, n° 3, p. 531-558.
- Nohara, H., 2009, « Nihon no gijyutsusha to furansu no gijyutsusha [Les ingénieurs au Japon et en France] », International Center for Japanese Studies, Kyoto Forum, en ligne : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00506003>.
- Paradeise, C., 1984, « La marine marchande française : un marché du travail fermé ? », *Revue française de sociologie*, vol. 25, n° 3, p. 352-375.
- Piotet, F., 2002, « Introduction », in Piotet, F., *La révolution des métiers*, Presses universitaires de France, Paris, p. 1-19.
- Piotet, F., 2009, « Métier, classification, statut, compétence : la qualification en débat », *Éducation et sociétés*, vol. 23, n° 1, p. 123-137.
- Pochic, S., 2005, « Faire carrière : l'apport d'une approche en termes de genre », *Formation Emploi. Revue française de sciences sociales*, La documentation française/CEREP, n° 91, p. 75-93.
- Reich, Z., 2010, « Constrained authors: Bylines and authorship in news reporting », *Journalism*, vol. 11, n° 6, p. 707-725.
- Sainsaulieu, R., 1991, *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Presses de Sciences Po, Paris.
- Sato, M., Yago, K., 2005, « L'élite managériale au Japon : le cas des banques », *Entreprises et histoire*, vol. 41, n° 4, p. 71-88.
- Satomi, S., 2011, *Shinbun tōgō. Senjiki ni okeru media to kokka* [L'unification de la presse. Les médias et l'État durant la guerre], Keisō shobō, Tokyo.
- Schoch, L., 2017, « La gestion des temps professionnels du journalisme. Le genre des rubriques sportives », *Sociétés contemporaines*, n° 106, p. 73-97.
- Séguy, C., 1993, *Histoire de la presse japonaise. Le développement de la presse à l'époque Meiji et son rôle dans la modernisation du Japon*, Publications orientalistes de France, Paris.
- Sugita, K., 2006, « Les catégories d'emploi dans la société japonaise », *Travail et Emploi*, n° 108, p. 19-32.
- Thomann, B., 2008, *Le salarié et l'entreprise dans le Japon contemporain. Formes, genèses et mutation d'une relation de dépendance*, Les Indes Savantes, Paris.
- Touraine, A., 1984, « Le modèle japonais », in Bouissou, J.-M., Faure, G. (dir.), *Japon, le consensus : mythe et réalités*, Economica, Paris, p. 7-28.



Uchiyama, S., 2004, « Nihon no “kisha jumyō” ga mijikasuginai ka? Kaigai kisha kyaria jijō - jō, [La carrière des reporters japonais n’est-elles pas trop courte ? Un état des lieux de la situation à l’étranger – première partie] », *Asahi sōken ripōto*, n° 167, p. 79-91.

Usher, N., 2015, « Newsroom moves and the newspaper crisis evaluated: space, place, and cultural meaning », *Media, Culture & Society*, vol. 37, n° 7, p. 1005-1021.

Villi, M., Hayashi, K., 2017, « The Mission is to Keep this Industry Intact », *Journalism Studies*, vol. 18, n° 8, p. 960-977.

Watanabe, S., 2014, *Tenshoku no shakaigaku : hito to shigoto no sōsharu nettowāku* [Sociologie de la mobilité professionnelle : le réseau social des hommes et du travail], Mineruva shobō, Tokyo.

Yamakoshi, S., 2019, « “Legitimation Crisis” of Journalism in Japan », *Keio Communication Review*, n° 41, p. 5-14.

## NOTES

1. En japonais, le terme *jānarisuto*, tiré de l’anglais *journalist*, peut aussi être utilisé pour désigner les reporters de presse. Néanmoins, il est généralement utilisé de façon honorifique ou pour faire référence à une vision libérale du métier. Par souci de clarté, nous utiliserons indifféremment les mots « reporter » et « journaliste » dans cet article.

2. La revue *Sociologie du travail* avait publié en 1991 un numéro spécial consacré au modèle japonais dirigé par Marc Maurice. Les travaux menés au Laboratoire d’économie et de sociologie du travail (LEST) ont ensuite largement contribué à la diffusion des connaissances sur les spécificités du Japon en sociologie et en économie du travail (Maurice, 1993 ; Nohara, 1999).

3. D’après les données de la *Japan Newspaper Publishers & Editors Association*. Ce chiffre comprend en majorité des journalistes, mais prend aussi en compte les secrétaires de rédaction et les assistants.

4. Pour cette raison et également pour ne pas alourdir le texte, j’ai fait le choix d’une utilisation généralisée du masculin neutre dans l’ensemble du texte. La mixité sera marquée plus systématiquement lorsque la question de la féminisation des effectifs est abordée.

5. 95 % de la vente de journal se fait par abonnement, ce qui contribue à une forte fidélisation du lectorat.

6. Le nombre de quotidiens publiés dans le pays est passé de mille deux cents à cinquante-cinq entre 1938 et 1942.

7. On se limite ici à l’information politique et généraliste. Si l’on prend en compte les quotidiens locaux, les quotidiens spécialisés et la presse sportive, la *Japan Newspaper Publishers and Editors Association* dénombre officiellement cent trois quotidiens et quatre agences de presse (<https://www.pressnet.or.jp/english/member/>).

8. Le plus grand quotidien du pays, le *Yomiuri Shinbun*, a un tirage quotidien de huit millions d’exemplaires et est le premier quotidien mondial de ce point de vue.

9. La part de salariés non réguliers dans l’ensemble de la presse quotidienne représentait moins de 15 % des effectifs en 2018.

10. Le quotidien publie une édition le matin et une le soir. L’édition du matin occupe la majeure partie de la journée.

11. La composition du conseil d’administration est disponible sur le site de l’entreprise : <https://www.asahi.com/corporate/guide/outline/11049737> (page consultée le 2 décembre 2020). Dans le modèle organisationnel japonais hérité de l’après-guerre, la gouvernance des grandes entreprises se structure autour de dirigeants maison (ce qui va de pair avec la norme de la relation d’emploi longue) au détriment d’un mode de gouvernance actionnarial, d’où une présence minoritaire de

membres extérieurs dans les conseils d'administration (Aoki, 1990). Malgré un processus d'hétérogénéisation des modèles de gouvernance en marche depuis les années 1990, les grands groupes de presse appliquent toujours les normes de ce modèle traditionnel (Hatao, 2018).

12. Notes du carnet de terrain, 30 avril 2013.

13. La vérification a été effectuée dans les cinq quotidiens nationaux ainsi que dans les deux agences de presse nationales.

---

## RÉSUMÉS

Dans cet article, nous étudions les relations entre le rattachement salarial à une entreprise et l'appartenance à un groupe professionnel à partir du cas des journalistes de la presse quotidienne japonaise. S'appuyant sur une observation ethnographique longue de la rédaction de l'un des principaux quotidiens du pays et sur une série de 72 entretiens, ce travail montre d'abord comment les normes en vigueur dans les grandes firmes japonaises donnent aux entreprises de presse une place centrale dans l'organisation de l'activité journalistique : ces entreprises sélectionnent les futurs reporters, les forment, gèrent les carrières qui se déroulent sur leur marché interne et fournissent à leurs salariés un monopole d'accès aux sources institutionnelles. Mais l'enquête révèle aussi qu'une logique de métier coexiste avec cette logique organisationnelle, à travers la socialisation professionnelle extérieure à l'entreprise et l'évaluation du travail par les pairs. Enfin, l'analyse se focalise sur des solutions apportées par les directions éditoriales à un contexte de crise de la presse traditionnelle, et montre qu'elles bouleversent l'équilibre entre logique organisationnelle et logique de métier en faveur de la seconde. La presse quotidienne japonaise fournit ainsi un exemple, très atypique par rapport à d'autres objets de recherche en sociologie du travail et des professions, de renforcement, à l'initiative du management, d'une logique de métier initialement faible.

In this article, we examine the relationship between employment attachment to a firm and affiliation to a professional group by focusing on the case of journalists in the Japanese daily press. Based on a lengthy ethnographic observation carried out in the newsroom of one of the country's major daily newspapers as well as on a series of 72 interviews, this work first shows how the standards in force in major Japanese firms give media companies a central role in the organization of the profession: they select new reporters, train them, manage the careers that take place in the internal market and provide their employees with a monopoly on access to institutional sources. But the study also reveals that an occupational logic coexists alongside the organizational logic, through professional socialization outside the company and the evaluation of work by peers. Finally, the analysis focuses on solutions provided by managers in a context of crisis for the traditional press, and some decisions upset the balance between organizational logic and business logic in favour of the latter. The Japanese daily press thus provides an example (very atypical compared to other research subjects in the sociology of work and professions) of management's initiative to reinforce an initially weak occupational logic.

## INDEX

**Keywords** : Journalism, Occupation, Salaried Employment, Careers, Company, Organisation, Ethnography, Japan

**Mots-clés** : Journalisme, Métier, Salariat, Carrières, Entreprise, Organisation, Ethnographie, Japon

## AUTEUR

### CÉSAR CASTELLVI

Centre de recherches sur le Japon (CCJ), UMR 8173 CNRS et EHESS

École des Hautes Études en Sciences Sociales

54, boulevard Raspail, 75006 Paris

cesar.castellvi[at]ehess.fr